

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN MENCIÓN ORGANIZACIONAL

USO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA  
IDENTIDAD CORPORATIVA EN FENEDIF (FEDERACIÓN DE ECUATORIANOS  
CON DISCAPACIDAD FÍSICA)

ANDREA PAOLA YÉPEZ MOSQUERA

QUITO, 2012

## **DEDICATORIA**

*A mi familia, que son lo más bello que tengo en la vida. Son mi más grande orgullo y la fuerza detrás de mí para ser una mejor persona cada día.*

*Para ti papi que me has inspirado la fortaleza, seguridad y determinación para triunfar en la vida.*

*Para ti mami que me has inspirado la generosidad, nobleza y amor para vivir cada día.*

*Y a ti ñaña que me has inspirado la lealtad y la alegría para poder llegar a ser grande en la vida.*

*Und für Sie, Ich liebe dich*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a mi familia, a mi padre, madre y hermana que han sido mi inspiración y motor para poder alcanzar mis metas.*

*También a mis abuelos, a los cuatro, que gracias su inmenso amor y apoyo he podido ir alcanzando lo que me he propuesto.*

*A mis tías, que siempre estuvieron pendientes de su querida sobrina.*

*A mi profesor y director, Francisco Pacheco, que no solo me brindó un gran apoyo académico, sino que también me enseñó que detrás de cada gran profesional, existe un gran ser humano.*

## ÍNDICE

Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos.....	4
Metodología.....	5

## CAPÍTULO UNO

<b>1. ENFOQUE TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
1.1 Comunicación Organizacional.....	7
1.1.1 Concepto.....	7
1.2 Comunicación Interna.....	10
1.2.1 Concepto.....	10
1.2.2 Comunicación interna en la Organización.....	12
1.2.3 Funciones de la Comunicación Interna.....	13
1.2.4 Herramientas de la Comunicación Interna.....	14
1.2.5 Canales de Comunicación Interna.....	16
1.2.5.1 Canales de Comunicación formales.....	16
1.2.5.2 Canales de Comunicación Informales.....	16
1.2.5.3 Comunicación Descendente.....	17
1.2.5.4 Comunicación Ascendente.....	17
1.2.5.5 Comunicación Horizontal.....	17
1.2.6 Barreras de la Comunicación Organizacional.....	18
1.2.7 Cliente Interno.....	19

1.3 Identidad Corporativa.....	20
1.3.1 Concepto.....	20
1.3.2 La importancia de la Identidad Corporativa.....	22
1.3.3 La Identidad Corporativa y sus componentes.....	24
1.3.4 La personalidad de la empresa.....	25
1.3.4.1 Dimensiones de la Identidad.....	27
1.3.4.2 La Identificación Corporativa.....	28
1.3.5 Herramientas de la Comunicación Organizacional para difundir la Identidad Corporativa.....	29
1.4 Cultura Organizacional.....	30
1.4.1 Concepto.....	30
1.4.2 Importancia de la Cultura Organizacional.....	33
1.4.3 Misión, Visión, Objetivos.....	34
1.4.4 Funciones de la Cultura Organizacional.....	36

## **CAPÍTULO DOS**

<b>2. FENEDIF (FEDERACIÓN DE ECUATORIANOS CON DISCAPACIDAD FÍSICA).....</b>	<b>37</b>
2.1 La Discapacidad en el Ecuador.....	37
2.2 Historia de FENEDIF.....	45
2.3 Filosofía de la Federación.....	47
2.4 Servicios y Proyectos.....	50
2.5 Identidad Corporativa actual.....	52

## **CAPÍTULO TRES**

<b>3. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA E IDENTIDAD CORPORATIVA DENTRO DE FENEDIF.....</b>	<b>55</b>
3.1 Concepto de diagnóstico.....	55
3.2 Diagnóstico sobre la Comunicación Interna y la Identidad Corporativa en FENEDIF (objetivos).....	55
3.3 Metodología del Diagnóstico.....	56
3.4 Técnicas del Diagnóstico.....	57
3.4.1 Diagnóstico Participativo.....	57
3.4.1.1 Encuestas.....	58
3.4.1.2 Entrevistas.....	58
3.4.2 Diagnóstico Participativo.....	58
3.4.2.1 Revisión Documentaria.....	59
3.4.2.2 Observación.....	59
3.5 Presentación y análisis del resultado del diagnóstico.....	59
3.6 Conclusiones del Diagnóstico.....	69

## **CAPÍTULO CUATRO**

<b>4. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FORTALECER LA IDENTIDAD CORPORATIVA EN FENEDIF.....</b>	<b>73</b>
4.1 Introducción.....	73
4.2 Análisis interno de la Federación.....	74
4.2.1 Análisis FODA.....	74

4.3 Resultado del Diagnóstico.....	76
4.3.1 Árbol de problemas.....	77
4.4 Objetivos de la planificación.....	78
4.4.1 Árbol de objetivos.....	80
4.5 Justificación del plan estratégico.....	81
4.6 Plan de Comunicación Interna.....	82
4.6.1 Grupo Objetivo.....	87
4.6.2 Viabilidad.....	87
4.7 Cuadro de objetivos, estrategias, tácticas y resultados.....	88

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones.....	89
Recomendaciones.....	90
Anexos.....	92
Bibliografía.....	94

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1: Criticidad de Discapacidad.....	44
Gráfico No 2: Pregunta Uno.....	60
Gráfico No 3: Pregunta Dos.....	61
Gráfico No 4: Pregunta Tres.....	62
Gráfico No 5: Pregunta Cuatro.....	62
Gráfico No 6: Pregunta Cinco.....	63
Gráfico No 7: Pregunta Seis.....	64
Gráfico No 8: Pregunta Siete.....	65
Gráfico No 9: Pregunta Ocho.....	67
Gráfico No 10: Pregunta Nueve.....	67
Gráfico No 11: Pregunta Diez.....	68
Gráfico No 12: Pregunta Once.....	68



## **I. INTRODUCCIÓN**

Para que una organización lleve a cabo exitosamente sus proyectos necesita comunicarse con sus miembros y tener sentido de identidad. Esta disertación busca desarrollar un plan de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa en FENEDIF (Federación de Ecuatorianos con Discapacidad Física).

La Federación Nacional de Ecuatorianos con Discapacidades Físicas – FENEDIF- es una organización privada fundada el 25 de julio de 1991. Fue creada con el fin de ayudar, de varias maneras, a las personas con discapacidad en el Ecuador. Uno de sus principales fines es el de gestionar, ante los organismos pertinentes, la consecución de recursos para cubrir costos de funcionamiento y proyectos de desarrollo para las personas con capacidades diferentes.

Este estudio identificará los canales de comunicación interna más usados dentro de la Federación y la percepción de la identidad corporativa que tienen los colaboradores, mediante un diagnóstico comunicativo. De esta manera se reconocerá cuales son la debilidades y fortalezas comunicativas de la Federación y se elaborará un sistema de Comunicación Interno para fortalecer la identidad corporativa. Esta investigación abarcará y favorecerá a todos los miembros de la Federación de Ecuatorianos con Discapacidad Física con sede en la ciudad de Quito.

En el capítulo uno de esta disertación se analizará los diferentes conceptos teóricos referentes a la comunicación interna y la identidad corporativa, esto permitirá contar con las suficientes herramientas y conocimientos para elaborar un plan de comunicación interno eficaz y eficiente.

El segundo capítulo contiene un breve análisis de la discapacidad en el Ecuador y la historia de FENEDIF. En este capítulo se amplía los servicios y beneficios que ofrece la Federación a las personas con discapacidad, así como su identidad corporativa.

El tercer capítulo presenta el diagnóstico de comunicación interna que se realizó en FENEDIF. Aquí se muestran las debilidades y fortalezas comunicacionales de la Federación y se evidencian los problemas por la falta de implementación de un correcto plan de comunicación interna.

El cuarto capítulo es el plan estratégico de comunicación interna que se propone para FENEDIF. Aquí se contemplan todas las estrategias y actividades que se recomienda implementar para lograr fortalecer la identidad corporativa de la Federación utilizando la comunicación interna.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones de la disertación. Se debe tener en cuenta que en cuanto a las recomendaciones se basan en la implementación del plan propuesto y de elementos para su exitosa ejecución.

## II. JUSTIFICACIÓN

Esta disertación busca establecer cuáles son las mejores vías y estrategias para establecer una *comunicación interna* efectiva y lograr fortalecer la identidad corporativa de FENEDIF. La falta de procesos comunicativos adecuados impide la correcta transmisión de mensajes entre los diferentes departamentos de la Federación, lo que dificulta obtener una administración adecuada. FENEDIF necesita establecer plan comunicativo que responde a sus necesidades, accediendo un mejor desarrollo de las relaciones interpersonales y con el entorno.

Además, esta investigación permitirá que los colaboradores de FENEDIF cuenten con un plan comunicativo eficaz y eficiente dentro de la Federación, brindando un mejor servicio a las personas con discapacidad que acuden a la institución en busca de financiamientos, proyectos e información sobre inserción laboral. Asimismo, esta disertación busca un fortalecimiento de la Identidad Corporativa, es decir, que la personalidad de la institución sea lo que los colaboradores en realidad desean transmitir.

Esta disertación cuenta con todo el respaldo e interés de los colaboradores de la FENEDIF. Además es un proyecto viable que permitirá establecer un nuevo sistema de comunicación en una institución que trabaja en pro de las personas con discapacidad, llegando a ser un modelo de planificación para otras instituciones de similares características.

### **III. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Diseñar un plan de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa en FENEDIF.

#### **Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico sobre la comunicación e identidad corporativa en FENEDIF.
2. Determinar los canales de comunicación más usados dentro de la institución.
3. Determinar el grado de conocimiento que tienen los colaboradores de FENEDIF sobre la misión, visión y valores de la Federación.
4. Establecer políticas de comunicación interna para transmitir los mensajes necesarios de manera coherente.
5. Desarrollar recomendaciones para mejorar la Imagen Corporativa de la institución.

## IV. METODOLOGÍA

Existen varias teorías que explican el manejo de las comunicaciones y de las organizaciones a lo largo de la historia. Entre las teorías más importantes están: la Teoría Clásica, la Teoría Humanista, la Teoría de sistemas, la Teoría contingente y la Dirección estratégica. Para este estudio se ha decidido utilizar las herramientas de la dirección estratégica para generar un sistema de Comunicación Interna que fortalezca la Identidad Corporativa en FENEDIF.

La aplicación de la planeación estratégica data de la década dlos 60 y es acuñada por Alfred Chandler y Kenneth Andrews en Estados Unidos. Introducen en el campo de la teoría del management el concepto de estrategia y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.

El proceso de dirección estratégica se basa en la planificación, es decir, reconocer las herramientas útiles para posicionar a la empresa en un nivel más alto. La dirección estratégica se enfrenta a una serie de decisiones para determinar y planificar el qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo tomando en cuenta todos los públicos que intervienen en el desarrollo de la empresa. Establecer una estrategia implica conocer anticipadamente las distintas formas en las que se va a exonerar un conflicto y de qué forma enfrentarlo sin perder la mira a las metas por alcanzar. Una correcta dirección estratégica permite el mejoramiento de la distribución de los recursos y medios disponibles.

Los objetivos principales de la planificación estratégica son: estar preparados para afrontar posibles cambios en el futuro, obtener beneficios y permanecer en el mercado<sup>1</sup>. Sin importar el tipo de empresa, el esquema para planificar estratégicamente consiste en: planificar, organizar, dirigir y evaluar.

Se ha elegido la dirección estratégica como enfoque teórico debido a todas las características comunicacionales que posee. Esta permite una comunicación básica formal, escrita u oral, dentro y entre los diferentes sistemas y subsistemas. Además, permite la regulación de variables según la demanda del entorno. La dirección estratégica toma en cuenta factores como la cultura organizacional y la identidad corporativa, lo que facilitará

---

<sup>1</sup> Giannina Yépez Murgueytio, Disertación de tesis: *Manual de Comunicación Estratégica Interna para Empresas Familiares*, Quito, Ecuador, 2010

la elaboración de un sistema de comunicación interna acorde con las necesidades de FENEDIF, lo que permitirá que la comunicación dentro de la institución sea un elemento integrador y de participación de todos los colaboradores. Finalmente, la dirección estratégica permite establecer flujos comunicacionales de manera horizontal, vertical, transversal, interna y externa, además de regularizar el lenguaje formal e informal dentro de la institución.

Para esta disertación y para poder elaborar un plan estratégico de comunicación interna efectivo para la Federación, primero se realizó una investigación sobre los conceptos de la comunicación interna y de la identidad corporativa. Posteriormente se realizó un diagnóstico comunicativo a la Federación utilizando diferentes técnicas como las encuestas, entrevistas, revisión documental y observación de las cuales se obtuvo diferente tipo de información.

Debido a que en las oficinas de FENEDIF solo trabajan 14 personas se pudo realizar a todas ellas las encuestas y entrevistas, por lo que el 100% de los colaboradores de la Federación participó en el diagnóstico.

Para el análisis de resultados se utilizó el FODA, ya que permite analizar más profundamente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Federación, permitiendo elaborar un plan estratégico de comunicación interna efectivo.

# **CAPÍTULO UNO**

## **1. ENFOQUE TEÓRICO**

### **1.1 Comunicación Organizacional**

#### **1.1.1 Concepto**

La Comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta.

Para Carlos Ramos Padilla: la comunicación ha dejado de ser un intercambio de información para convertirse en una compleja red de sistemas y profundas teorías que relacionadas con otras ciencias como la sociología, psicología, el derecho y la electrónica, impulsan el desarrollo del hombre.

Por lo tanto, la comunicación permite dar sentido a la realidad. Comprende desde el momento que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción.

Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Es por este motivo que es fundamental contar como una comunicación adecuada.

A medida que las instituciones han determinado que un clima laboral favorable y buenas relaciones entre la institución y sus colaboradores propician la consecución de sus objetivos, han visto la necesidad de organizar y dirigir adecuadamente su comunicación. Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red una organización se pueden identificar dos tipos de forma de comunicación según a quién este destinada, la comunicación externa y la comunicación interna<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Brandolini, Alejandra, González Frígoli, Martín, Hopkins, Natalia, *Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, Argentina, 2009

La comunicación organizacional es el manejo de procesos dentro de parámetros racionales, fundamentados en normas y en la consecución de objetivos específicos. Para Katz y Kahn ésta consiste en “el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización<sup>3</sup>.

En una organización, sin importar su naturaleza, la comunicación es de vital importancia, ya que es gracias a ella que se puede transmitir toda la información relacionada con la empresa, controlar el flujo de la comunicación en los diferentes niveles, manejar las relaciones interpersonales, mantener un buen clima laboral y facilitar que las acciones de los trabajadores se desarrollen efectivamente.

Por lo tanto, la comunicación organizacional es un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. En otras palabras, el objetivo de la comunicación organizacional es la de determinar la forma en que se da la comunicación dentro y fuera de la organización.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos (empleados, operarios u administrativos) y externos de la organización (clientes, proveedores, distribuidores, sociedad), todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos<sup>4</sup>.

Es fundamental el correcto uso de la comunicación organizacional ya que a través de ésta una institución podrá encaminarse hacia la competitividad y la efectividad en su desempeño.

La comunicación organizacional ha tenido cambios y transformaciones a lo largo de la historia<sup>5</sup>, se pueden mencionar tres grandes momentos de la evolución de la misma:

---

<sup>3</sup> Ibidem, p.15

<sup>4</sup> Carlos, Collado, op.cit, p12

<sup>5</sup> Del Pozo Lite, Marisa, Cultura empresarial y Comunicación Interna, EUNSA, Madrid, España, 1997



**a) La Era de la Preparación, desde 1900 hasta 1940.**

En este período, los estudiosos se centraron en los procesos de comunicación, en las cualidades y habilidades para el desarrollo de la comunicación en el mundo empresarial y en el fenómeno organizacional como objeto de estudio<sup>6</sup>.

**b) La Era de la Identificación y Consolidación, desde 1940 hasta 1970.**

Los académicos y gente del mundo de los negocios empezaron a establecer los límites y contornos de una nueva materia denominada “Business and Industrial Communication”<sup>7</sup>.

**c) La Era de la Madurez e Innovación, desde 1970 hasta nuestros días.**

Tienes perspectivas a futuro, se estableció conceptos, premisas teóricas y críticas filosóficas gracias a investigaciones empíricas<sup>8</sup>.

Los autores Leipzing y More en 1982 determinaron que la Comunicación Organizacional se relaciona principalmente con la teoría de la comunicación aplicada a las organizaciones en el desarrollo de cualidades y habilidades orales y escritas necesarias para el ámbito de los negocios.

La comunicación organizacional es considerada como “un proceso que ocurre, que tiene lugar, entre los miembros de una colectividad social”. Tanto la organización como los miembros se adaptan poco a poco al desarrollo de la estructura organizacional, considerándola una estructura cambiante.

Por lo tanto, la comunicación organizacional permite encontrarse con el otro, formula una amplia gama de oportunidades de interacción en el entorno social, porque es allí donde tiene su razón de ser. Es a través de la comunicación organizacional que las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

---

<sup>6</sup> Del Pozo Lite, Marisa, Cultura empresarial y Comunicación Interna, EUNSA, Madrid, España, 1997

<sup>7</sup> Del Pozo Lite, Marisa, Cultura empresarial y Comunicación Interna, EUNSA, Madrid, España, 1997

<sup>8</sup> Del Pozo Lite, Marisa, Cultura empresarial y Comunicación Interna, EUNSA, Madrid, España, 1997

## **1.2 Comunicación interna**

### **1.2.1 Concepto**

La comunicación interna se define como el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros (directivos, gerencia, media, empleados y obreros) a través de uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados integrados y preparados para contribuir con el logro de los objetivos organizacionales<sup>9</sup>.

De esta manera, la comunicación interna tiene uno de los papeles más importante en cualquier institución y su gestión, que es el de crear confianza entre todos los colaboradores, principalmente el interno, hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura.

Toda organización debe considerar a sus integrantes como primer público objetivo: los trabajadores forman un conjunto de individualidades diferentes que necesitan información, y su nexo de unión es una relación laboral coordinada que pretende alcanzar un objetivo común<sup>10</sup>.

La comunicación interna es un factor estratégico clave en la organización, de manera que, quien ejecute, diseñe y planifique la política de comunicación de la empresa, no solo debe estar en permanente contacto con la dirección de la empresa sino formar parte de ésta<sup>11</sup>.

Para Andreu Pinillos, 1996, la comunicación interna ayuda en aspectos fundamentales para la competitividad empresarial, ya que a través de un buen manejo interno trasmite: su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio.

---

<sup>9</sup> Contreras, Hectony, "Comunicación Organizacional" Internet. <http://www.monografias.com>, Acceso: (20 Agosto, 2011)

<sup>10</sup> Franklin, Enrique Benjamín, Krieger, Mario José, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Pearson, México, 2010

<sup>11</sup> Lcda. Reyes León Vergara, "La Comunicación al interior de las Organizaciones: Un factor clave en su desarrollo estratégico" Internet. <http://www.rrppnet.com.ar/>, Aacceso (21 Agosto, 2011)

La comunicación interna es imprescindible a la hora de diseñar y presentar las reglas, las distintas tareas y responsabilidades a los miembros de la organización, y se utiliza para dirigir y coordinar todas sus actividades.

Hoy en día, uno de los mayores objetivos de las acciones comunicacionales de una organización, es establecer canales comunicativos efectivos con el público interno, que den sentido y claridad a las tareas que cada uno de los trabajadores realiza, de tal manera, que se pueda afianzar la identidad de la organización.

Un buen sistema de comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo. Además, genera pertenencia y prepara a cada uno de los colaboradores como vocero de la organización a la que pertenece.

Por lo tanto, es seguro que un correcto plan de comunicación interna se encuentra directamente alineado con la estrategia global de la organización, incrementa el compromiso de los trabajadores y su desempeño a través de un mejor clima laboral.

En el momento que falle la planificación en la circulación de mensajes, comienza a producirse los rumores, equivocaciones y malos entendidos por no contar con fuentes oficiales que provean un flujo correcto de las comunicaciones. Es así que la fluidez y efectividad en la transmisión de mensajes y el consenso en los significados que circulan son fundamentales para crear una cultura y una identidad fuerte.

La nueva concepción de organización establece a la comunicación interna como una herramienta fundamental para lograr una mejor competitividad, consenso y compromiso dentro de toda la estructura comunicativa.

Es así que una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral. En este contexto, el comunicador debe poner sus habilidades al servicio de la gestión organizacional de la empresa, elaborando planes integrales y estrategias que apunten a la transformación, a la optimización de lo existente en materia de comunicación o a su mejora<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Brandolini, Alejandra, González Frígoli, Martín, Hopkins, Natalia, *Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, Argentina, 2009

### 1.2.2 La Comunicación interna en la organización

La comunicación interna si bien es considerada como una herramienta de gestión muy útil para el *management* muchas veces no tiene definida su área de desarrollo en el ámbito corporativo. Tal es así, que el área que asume esta responsabilidad varía en cada compañía: Recursos Humanos, Relaciones Institucionales, Comunicación o Marketing, entre otras<sup>13</sup>.

Además, casi siempre estas áreas no se dedican únicamente a manejar las cuestiones comunicacionales, por lo que estas suelen quedar limitadas y reducidas, por ejemplo, a la sola implementación de algún canal aislado que trate de satisfacer las necesidades comunicacionales sin ninguna previsión de su funcionamiento. Esto tiene como resultado una falta de estrategia y un desaprovechamiento de los recursos.

Por eso, es indispensable incluir a la comunicación interna dentro del organigrama de la institución, de esta manera, se podrá designar recursos y presupuesto. Asimismo permitirá trabajar en un plan integral que se relacione directamente con los objetivos que se desee alcanzar.

Existen varios perfiles profesionales que juegan dentro de la comunicación interna. Aunque presentan competencias en un grado incompleto. Por ello, es necesario pensar en un abordaje interdisciplinario en el que puedan confluir diferentes puntos de vista y aspectos para hacer más eficiente la comunicación del proyecto de comunicación interna.

- Relaciones públicas
- Relaciones institucionales
- Comunicación social
- Periodismo
- Recursos humanos
- Marketing
- Relaciones laborales

---

<sup>13</sup> Brandolini, Alejandra, González Frígoli, Martín, Hopkins, Natalia, *Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, Argentina, 2009

- Rol del comunicador interno<sup>14</sup>.

### 1.2.3 Funciones de la comunicación interna

La comunicación interna tiene un rol muy importante dentro de cada organización, ya que a través de esta, se definen las reglas, tareas y responsabilidades de los miembros de la organización para dirigir y coordinar sus actividades

Para Juan Benavides, la comunicación interna tiene tres funciones importantes y básicas que son:

- Información:** Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente.
- Explicación:** Para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue la empresa, deben conocer y comprender las razones de las órdenes que reciben y las decisiones que se toman dentro de la misma. Y todos los departamentos deben estar informados puntualmente de la marcha y funcionamiento de sus tareas.
- Interrogación:** Es muy importante para fomentar la educación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización, crear el hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros<sup>15</sup>.

Un importante aliado de la comunicación interna a la hora de asumir correctamente sus funciones es la utilización eficaz de las preguntas. Platón decía “Si se interroga a las personas planteando bien las preguntas, descubren por sí mismas la verdad sobre cada cosa” Para comunicarnos correctamente es imprescindible plantear preguntas inteligentes

---

<sup>14</sup> Brandolini, Alejandra, González Frígoli, Martín, Hopkins, Natalia, *Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, Argentina, 2009

<sup>15</sup> Benavides Juan.- Dirección de Comunicación Empresarial e Internacional. Gestión 2000, Barcelona, 2001  
Página 223.

que nos permitan obtener respuestas claras y comprobar si los mensajes han sido bien entendidos.

Para saber que ocurre en cada momento en la organización hay que mantenerse en contacto mediante un dialogo permanente con las personas y departamentos a través de preguntas que exigen respuestas.

#### **1.2.4 Herramientas de la comunicación interna**

La comunicación interna es un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales específicos que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de comunicación.

A través de la aplicación de estas herramientas, la empresa intenta satisfacer las distintas necesidades de comunicación y además modificar positivamente la actitud de los distintos públicos de interés<sup>16</sup>.

Entre las herramientas comunicativas más importantes están:

Flujo Descendente:

- Distribuciones periódicas de distribución general
- Noticias o flashes informativos
- Hojas informativas
- Tablones de anuncios
- La guía práctica de la empresa
- Folletos y campañas publicitarias
- Carteles
- Objetos promocionales
- Videos
- Los canales de audio

---

<sup>16</sup> Brandolini, Alejandra, González Frígoli, Martín, Hopkins, Natalia, *Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, Argentina, 2009

#### Flujo Ascendente:

- Reuniones periódicas
- Entrevistas personalizadas
- Jornadas de despacho abiertos
- Círculos de calidad
- Informe de desempeño preparados por supervisores
- Buzones de sugerencia
- Encuesta de actitud de los empleados
- Procedimientos para expresar quejas

#### Flujo Horizontal

- Reuniones de trabajo entre departamentos
- Encuentros y eventos que permitan el diálogo y contraste de opiniones
- Elaboración de informes
- Comunicados varios (cartas internas, notas, recordatorios, etc)

Otras herramientas comunicativas que pueden ser utilizadas en los diferentes canales y flujos comunicativos son:

- Intranet/ Internet
- Blogs
- E – mails / Agendas electrónicas
- Glosarios y guías de preguntas frecuentes
- Foros
- Talleres y capacitaciones
- Actividades deportivas

### **1.2.5 Canales de comunicación interna**

El esquema presentado por Lucas Marín, que se incluye a continuación, es un punto de partida que permite visualizar con claridad los distintos tipos de comunicación interna, desde las dos realidades que contribuyen a conformar el carácter real de la organización, comunicación formal y comunicación informal por un lado, y por otro, la comunicación descendente, ascendente y horizontal.

#### *1.2.5.1 Comunicación formal*

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, y las que dan visión clara de los cauces de traslado de información planeados por la organización.

La estructura planificada que se establece para el buen funcionamiento de la organización presenta los canales de comunicación formal. Estos canales son herramientas administrativas extremadamente importantes para dirigir, coordinar y estructurar actividades de organización.

#### *1.2.5.2 Comunicación informal*

Los canales de comunicación informal no están planificados. Surgen de relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones.

Es toda la información que se crea y emite de forma no oficial. Siempre que un miembro de la organización necesite comunicarse con otro y no dispone de un canal formal para poderlo realizar, aparece esta comunicación.

La comunicación informal es funcional y contribuye a la eficacia de la organización para alcanzar su objetivo. Se produce de una forma espontánea, no está controlada por los altos ejecutivos, que pocas veces puede ejercer influencia sobre ella, y está motivada en su mayor parte por el propio interés del individuo



#### *1.2.5.3 Comunicación Descendente*

Este tipo de comunicación se manifiesta cuando un nivel superior de la organización envía uno o varios mensajes a un nivel inferior. Es el utilizado por los líderes de grupo y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesiten atención. Este tipo de comunicación es una herramienta de gestión muy importante para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la institución. Su misión es transmitir instrucciones y ordenes basadas en las actividades y objetivos que deben conseguir cada miembro de la organización.

#### *1.2.5.4 Comunicación Ascendente*

Se desarrolla cuando un canal inferior envía uno o varios mensajes a un nivel jerárquico superior de la estructura de la organización. Este tipo de comunicación es importante, ya que brinda a los niveles altos de la organización la retroalimentación que proviene de los niveles más bajos acerca de las comunicaciones descendentes (Hodgetts y Altman 1981). Además permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de sus ideas, basadas en el comportamiento de sus tareas.

#### *1.2.5.5 Comunicación Horizontal*

Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización, cuyos puestos están al mismo nivel, intercambian información. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar procesos burocráticos y lentos de una organización, además, es informal y promueve a la acción.

### 1.2.6 Barreras de la comunicación organizacional

Según Stephen Robbins, estas son algunas de las más importantes barreras de la comunicación eficaz<sup>17</sup>:

- a) **Filtración:** Se refiere a la manipulación de la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva.
- b) **Percepción selectiva:** Esta barrera aparece cuando los receptores de un proceso de comunicación ven y escucha en forma selectiva, basados en sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones al tiempo que las decodifican.
- c) **Defensa:** Cuando la gente se siente amenazada, tiende a reaccionar en forma que reducen su habilidad para lograr el entendimiento mutuo. Así, cuando los individuos interpretan el mensaje de los demás como amenaza, responden en forma que retardan la comunicación eficaz.
- d) **Lenguaje:** Las palabras tienen diferentes significados para diferentes personas. Cuando no se precisa el correcto sentido de las palabras utilizadas, sean estas escritas u orales, surgen diferentes y variadas interpretaciones, y así el receptor no capta lo que el emisor pretende comunicar, sino lo que su contexto cultural le indica.

---

<sup>17</sup> Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México, 1999, p323

### 1.2.7 Cliente interno

Tradicionalmente se ha creído que el cliente de una organización es solamente quien adquiere los bienes y servicios que se ofrecen, es decir, el cliente externo. Sin embargo, para Alberto Serna Gómez:

Esta creencia aunque importante, hay que reevaluarla ante la aparición de un nuevo cliente: el cliente interno, o sea los colaboradores o trabajadores de la empresa. Este cliente requiere primera atención. Es él quien ofrece el servicio al cliente externo. Aquel dará solamente aquello que tiene. Si está satisfecho, comprometido, informado, eso transmitirá al cliente externo. Si está insatisfecho, sin compromiso y desinformado eso mismo reflejará a sus clientes.

Los clientes internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculados a la institución, en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales.

El vínculo que se establece entre la institución y estos clientes es muy fuerte ya que el grado de dependencia mutua que se da entre ellos y la institución es muy alto.

Esta dependencia proviene del hecho de que la institución requiere de sus componentes individuales para el logro de sus objetivos y en última instancia para su misma supervivencia como sistema. Por su parte, los componentes individuales de un sistema, o clientes internos, satisfacen a través de su trabajo en la institución, toda una serie de necesidades individuales que van, desde las fisiológicas hasta la de auto superación personal.

Esta fuerte dependencia entre el sistema institución y sus partes se constituye de alguna manera en el origen y la razón de ser de la relación entre ambos, y da lugar a la necesidad de mantenerla y optimizarla.

Los recursos humanos son los principales destinatarios de las comunicaciones internas, aunque no son los únicos. También se puede considerar a los trabajadores tercerizados, a la familia de los empleados, a los accionistas y a los proveedores que también forma parte de público interno, de una forma indirecta<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Brandolini, Alejandra, González Frígoli, Martín, Hopkins, Natalia, *Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, Argentina, 2009

El cliente más importante de una empresa es el interno y necesita la mayor de las atenciones. Entre los requerimientos más importantes del cliente interno están: el respeto, remuneraciones adecuadas, información oportuna sobre todo lo relacionado a la organización. Además, debe conocer e interpretar adecuadamente las normas de la institución y las oportunidades de realización personal que esta le ofrece.

Es muy importante que el cliente interno conozca cabalidad la misión, la visión y los valores que regulan la vida de la compañía. Debe comprender la cultura organizacional de la empresa a la cual pertenece.

Es por esto que los esfuerzos deben volcarse sobre el cliente más importante de la organización: el interno. Al mismo tiempo que se le exige permanecía y compromiso de la organización, se le debe ofrecer información, participación y conocimiento de la empresa. Este esfuerzo se extenderá con seguridad hacia el cliente externo. Esto de ninguna manera implica abandonar al cliente externo, es simplemente cambiar la prioridad de los sectores. Y una de las necesidades básicas para logra este cometido es el de planificar de una manera correcta y eficaz la comunicación interna, ajustándose a las necesidades de la organización.

La comunicación interna ofrece un panorama de lo que sucede en la empresa, pero también es importante no alejarse de lo que se comunica externamente porque, en definitiva, el público interno también es externo. De esto se desprende un requisito fundamental, que es establecer una comunicación coherente en ambos sentidos para reflejar una imagen sólida.

## **1.3 Identidad Corporativa**

### **1.3.1 Concepto**

Por identidad organizacional o corporativa se entiende a la personalidad de una organización. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de sus valores y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad corporativa es, entonces, el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se identifica y por las que se

diferencia. Es la fuente de la cohesión interna que distingue a la organización como una entidad separada y distinta de otras<sup>19</sup>.

La Identidad corporativa es un conjunto de varios elementos que configuran la realidad de la organización, como son: su entorno, cultura, conocimiento, formación sentido de la responsabilidad, entre otros.

El beneficio de la identidad es ser visto, y más aún, ser visto como diferente. La diferencia nos hace visibles y nos separa de la personalidad de otros. Esta diferencia debe ser atractiva, motivadora e impulsadora de los instintos de quienes le rodean, de acuerdo a sus ambiciones<sup>20</sup>.

Debido a esto, las organizaciones tienen un gran interés en alcanzar una identidad corporativa del más alto relieve, centrándose en la singularidad, el reconocimiento, la aceptación y la notoriedad. Además, gracias a la identidad corporativa, las organizaciones buscan potencializar al máximo su realidad, proyectando sus objetivos hacia el público interno y externo.

En relación a la comunicación corporativa, existen una serie de conceptos basados en la psicología, por lo que la identidad se puede entender de dos maneras:

- a) Como identificación de una organización, es decir, como el conjunto de instrumentos formales como los que una institución se identifica y singulariza públicamente.
- b) La forma que tiene un grupo social de ubicar su propio mundo, sus rasgos corporativos y su proyección y expresión entre los diversos sujetos y grupos sociales<sup>21</sup>.

En otras palabras, la identidad corporativa es la personalidad de la entidad, el distintivo del conjunto de individuos que se relacionan dentro de un espacio, regidos por una cultura, valores y creencias.

---

<sup>19</sup> RRPPnet portal de relaciones públicas, <http://www.rrppnet.com.ar/identidad.htm>, 02 de agosto de 2011

<sup>20</sup> Mark Rowden, El arte de la identidad, México, Ed. McGraw-Hill Interamericana, 2003, p.1

<sup>21</sup> Mark Rowden, El arte de la identidad, México, Ed. McGraw-Hill Interamericana, 2003, p.37

La identidad corporativa engloba todos aquellos aspectos que integran la realidad objetiva de la empresa. Lo que la empresa debe decidir es la identidad que quiere tener y que debe hacer para conseguirla.

Lógicamente, si la identidad es la expresión de todas las realidades que componen la organización, esta solo puede tener una única identidad. Está es una de sus características esenciales.

Para establecer la identidad de una organización. La podemos fijar en tres fases:

- Investigación de todas las identidades que podemos asignarla.
- Decisión al elegir la que se considera más conveniente.
- Establecimiento de la estrategia más adecuada para darle forma.

Es por ello que el investigar acerca de la identidad debe ceñirse a las posibles realidades que permitirán a la empresa adquirir una identidad determinada basada en un proyecto en que aparecen, se potencian o eliminan elementos específicos.

La segunda fase parte de los mismos condicionantes: una vez descartadas las identidades que no interesan o que no pueden tenerse, es preciso decidirse, elegir entre los restantes la que resulte más adecuada. Y finalmente, qué debe hacerse para que esta decisión sobre el proyecto de identidad se convierta en realidad. Es absolutamente todos los casos hemos de referirnos a realidades.

En un sentido amplio, la identidad corporativa incluye el historial de la organización, sus creencias y filosofías, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, las personas que en ella trabajan, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias.

### **1.3.2 La Importancia de la identidad corporativa**

Para que una organización lleve a cabo sus objetivos de manera exitosa, es importante que todos los colaboradores, principalmente el cliente interno, conozcan la filosofía de la organización. La identidad necesita ser difundida a todos los miembros de la empresa para que se sientan identificados con ella, para que conozcan sus funciones, procesos,

beneficios, historia y recursos. La comunicación es un fenómeno social que está presente en todo momento y lugar, por lo tanto en toda organización.

Es una necesidad, requerimiento y deseo de los colaboradores conocer la identidad corporativa de su organización, es decir, estar al tanto de la misión, visión y valores de los cuales son parte.

Uno de los errores más frecuentes y negativos para una empresa, es ocultar información a sus trabajadores. Es importante para el desarrollo de la institución difundir, de manera constante y clara, los objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, proyectos, productos, servicios, ubicación geográfica ( en caso de tener sucursales ), alcance de la economía, sin mencionar la misión, visión y valores.

Aunque suene increíble muchos colaboradores conocen cuáles son, sus funciones, su horario de trabajo y su jefe inmediato, quién hace la inducción y da la bienvenida e ignoran el resto de información de su la empresa<sup>22</sup>.

La incorrecta difusión de la identidad corporativa se aprecia en el desconocimiento de la filosofía de la organización, es decir, la misión, visión, valores, objetivos y políticas. De igual manera existe un desconocimiento de las funciones, reglas y operaciones de la compañía.

Una mala comunicación y difusión de la identidad corporativa resulta en la falta de identificación del personal con la organización en la que trabaja. Los colaboradores no se sienten parte de la empresa, al contrario, piensan que únicamente se los usa como herramientas de trabajo.

La importancia de una correcta difusión de la identidad corporativa radica en que es necesario que los trabajadores conozcan a su empresa como así mismos. En otras palabras, que se sientan identificados y orgullosos de trabajar en un lugar en el que se preocupan por ellos. El éxito de una empresa, no solo se basa en sus ganancias económicas, sino también en la imagen que sus empleados proyectan de la organización.

---

<sup>22</sup>Alberto, Martínez de Velasco, Abraham, Nasnik, op. Cit p. 35

### 1.3 3. La Identidad Corporativa y sus componentes

Si suponemos a la identidad como la manifestación de la cultura organizacional debemos considerar sus componentes: simbólicos como la filosofía; conductuales como el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual, las diferentes formas de interacción; estructurales como las políticas, los procedimientos, las normas, la estructura y materiales como la tecnología, las instalaciones, el inmobiliario, los equipos. En otras palabras, la organización misma en todas sus manifestaciones<sup>23</sup>.

**Componentes simbólicos de la Identidad Corporativa:** Para Carlos Collado se refieren a la filosofía de la organización y son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo suprasensible y a las relaciones que se generan entre ellos.

Los componentes simbólicos de una organización lo componen: la misión, la visión, los valores, los objetivos y las estrategias de la institución. Es muy importante que todos estos conceptos sean defendidos por todos los colaboradores de la empresa, ya que ellos son los que determinan el desarrollo y éxito de la empresa.

**Componentes conductuales de la Identidad Corporativa:** Según Carlos Collado, los componentes conductuales en una organización son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural. Comprenden las formas de interacción que se pueda dar dentro de una organización, como la comunicación verbal y la comunicación no verbal.

**Componentes Estructurales de la Identidad Corporativa:** Los componentes estructurales son aquellos que de una manera directa pretende asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural, por parte de los miembros de la organización

---

<sup>23</sup> RRPPnet portal de relaciones públicas, <http://www.rrppnet.com.ar/identidad.htm>, 2011



Dichos componentes están conformados por las normas, las políticas, la estructura organizacional, los planes de compensación para los empleados, los procedimientos que rigen la empresa.

**Componentes materiales de la identidad corporativa:** Collado menciona que los componentes materiales los comprende todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y para el correcto desempeño de todos los miembros pertenecientes a una empresa.

Entre ellos podemos mencionar la tecnología, las instalaciones, los inmuebles y los equipos que sirven para la producción.

Los componentes materiales son muy importantes para el desempeño de las actividades y funciones de cada uno de los miembros de la empresa. Los equipos deben estar en condiciones que permitan el correcto desempeño de obligaciones y deben tener un mantenimiento permanente y oportuno. De igual forma, las instalaciones deben presentar las condiciones óptimas para que los individuos puedan cumplir su trabajo.

### **1.3.4 La personalidad de la empresa**

Para Van Riel, uno de los elementos más importantes que definen la identidad de una empresa es su personalidad que la identifica y diferencia de las demás. Aquí se engloba sus propósitos y la manera en que reacciona frente al entorno. Esta personalidad es la “manifestación de la auto percepción de la empresa”.

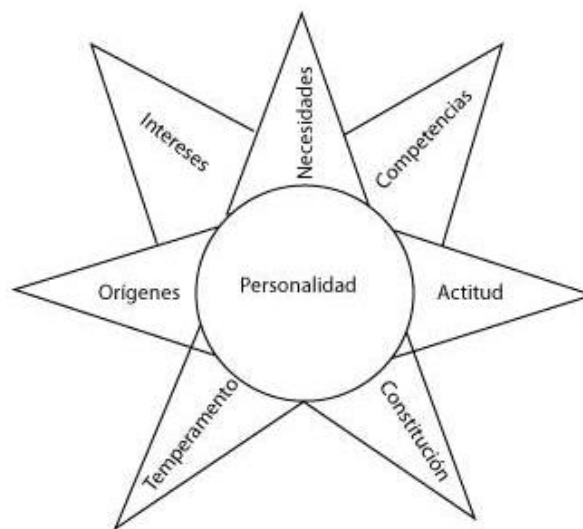
Toda organización, al igual que las personas, posee características particulares que la hacen única. Entre estas están: su historia, cultura, antecedentes que han hecho de ella lo que es. Por lo tanto, las organizaciones reaccionan a los estímulos externos, intercambian información y generan su propia cultura organizacional.

La identidad de la empresa se manifiesta en dos campos: el físico y el cultural. En el campo físico están los elementos visibles de la organización como el logotipo, la tipografía y toda su imagen gráfica. Por otro lado, en el campo cultural están los elementos que

constituyen la esencia de la empresa, como creencias y valores que rigen al comportamiento de la organización.

A través del modelo de estrella de Lux se puede definir con mayor claridad los aspectos que constituyen la personalidad de la empresa:

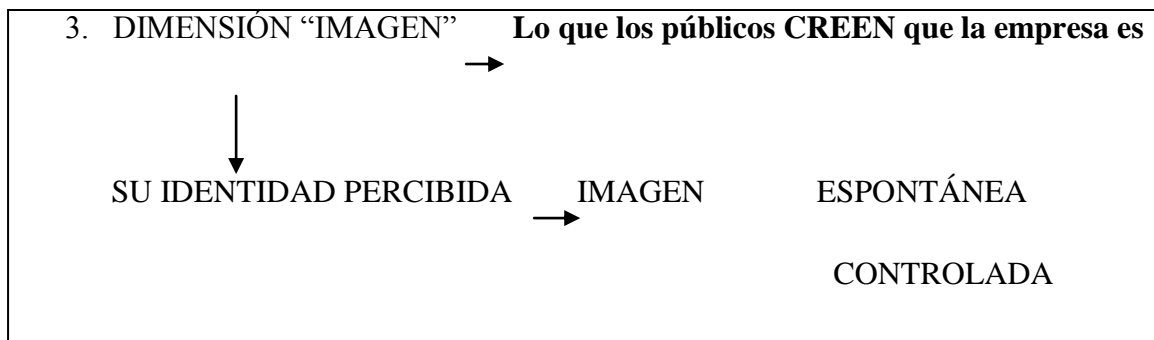
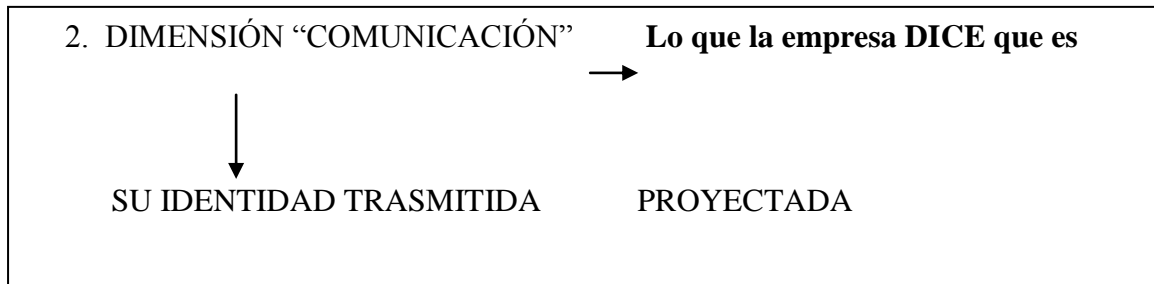
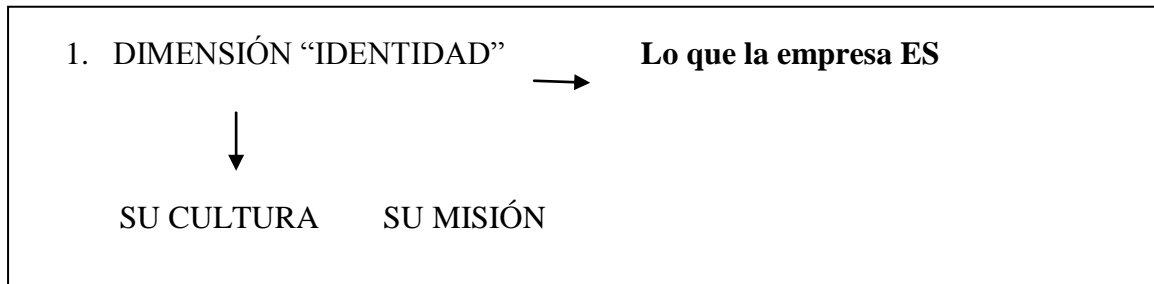
- Las necesidades
- Las competencias
- La actitud
- La constitución
- El temperamento
- Los orígenes
- Los intereses



---

<sup>24</sup> C.B.M. Van Riel, 1997, pp. 53- 53

#### 1.3.4.1 Dimensiones de la Identidad

IDENTIDAD – COMUNICACIÓN – PERCEPCIÓN<sup>25</sup>

Además es fundamental para las dimensiones de la identidad elementos como:

- La cultura de la empresa
- La filosofía de la organización
- El clima organizacional
- La responsabilidad social de la empresa
- Los clientes

<sup>25</sup> Sanz de la Tajada, Op. Cit Pág 44

#### *1.3.4.2 La Identificación Corporativa*

Es la metodología que se sigue para el alcance, desarrollo y presentación de la Imagen Corporativa deseada. Está conformada por tres etapas<sup>26</sup>:

**1. Etapa de investigación:** Es el trabajo de estudiar a los públicos, sus intereses, percepciones y actitudes, se toma en cuenta a la totalidad de los públicos, es decir, internos (empleados y personal) y externos (clientes, proveedores, accionistas).

**2. Acciones de diseño y grafismo:** En esta etapa se graficas todas la decisiones tomadas después de la primera etapa, mediante las cuales se comunicará la imagen corporativa de una empresa y los elementos a través de los cuales se identificará a la organización. Están contenidos en el programa de diseño: el nombre de la empresa, el logotipo, las siglas y la marca del producto que ofrecen.

**3. Acciones de Implantación:** Al final de todo el proceso, se toma los elementos seleccionados en la etapa anterior y se los acopla a la empresa.

La identidad corporativa es la realidad de la empresa. Es cada elemento que la constituye y determina, por tanto debe ser firme y clara, pues sobre esta base se desarrollara la empresa. Una organización con una identidad corporativa bien establecida tiene ventajas competitivas sobre una organización que no tenga claro o que no tenga orden en sus fundamentos.

Lógicamente, si la identidad es la expresión de todas las realidades que componen la organización, esta solo puede tener una única identidad. Está es una de sus características base.

---

<sup>26</sup> Sanz de la Tajada, Op. Cit Pág 45, 46

### **1.3.5 Herramientas de la Comunicación Organizacional para difundir la identidad corporativa**

Dentro de toda organización, es fundamental la comunicación positiva, que gracias a ella se puede transmitir mensajes de forma activa y productiva. Este tipo de comunicación busca la unidad entre los colaboradores de la empresa, y fomentar la búsqueda de los objetivos propuestos por la organización.

Como ya se mencionó, la comunicación es fundamental para el desarrollo de las actividades de la empresa. Además, si se la realiza de manera correcta, puede ayudar a la motivación de los empleados mediante la notificación de sus logros y del reconocimiento por un trabajo bien realizado, al igual que la implementación de correctivos por los errores cometidos.

Las herramientas utilizadas por la comunicación organizacional facilitan los procesos de la empresa y la transmisión de mensajes. Entre las herramientas comunicacionales que ayudan a fortalecer la identidad corporativa de una empresa están: los manuales de bienvenida, manuales de identidad corporativa, manuales de procedimiento y políticas y presentaciones audiovisuales.

Estas herramientas persiguen los siguientes objetivos:

- Crear un sentimiento de integración dentro de la organización que busque alcanzar los objetivos propuestos.
- Fomentar el desarrollo personal del trabajador vinculado con el desarrollo colectivo de todos los miembros de la empresa.
- Fortalecer el trabajo en equipo, ya que gracias a los logros individuales se beneficia toda la organización.
- Fortalecer el respeto entre compañeros, tanto a nivel personal como profesional, al conocer las funciones desempeñadas individualmente.

- Ayudar a la identificación de los colaboradores con la organización, que todos conozcan a cabalidad la misión, visión y valores.
- Permitir un flujo efectivo y eficaz dentro de la empresa, de tal manera que los mensajes lleguen en el momento y a la persona precisa. Un ambiente donde exista la retroalimentación interna y externa encaminada hacia la productividad de la empresa.
- Hacer que los empleados entiendan que la imagen que ellos proyectan, tanto de su trabajo como de las relaciones interpersonales, se ve proyectada en los productos o servicios que brindan a sus clientes externos.

Adicionalmente a las herramientas de comunicación mencionadas para el fortalecimiento de la identidad corporativa, también se pueden utilizar todas aquellas que forman parte del día a día de la empresa. Entre ellas están:

- Reuniones con miembros del equipo.
- Menos para informar sobre asuntos de la empresa.
- Grupos de trabajos departamentales.
- Carteleras
- Redes Sociales
- Intranet

## **1.4 Cultura Organizacional**

### **1.4.1 Concepto**

Hablando en términos generales, la cultura está compuesta por las interpretaciones que un grupo o comunidad hace del mundo que las rodea, y por las actividades y artefactos que las reflejan. Estas interpretaciones se comportan de manera colectiva como resultado de un

proceso social. Según Hofstede<sup>27</sup>, los sistemas sociales existen porque el comportamiento humano no es azaroso: las personas disponen de un programa mental estable en el tiempo, que conduce a adoptar similares comportamientos ante similares situaciones.

Para Edgar Schein, reconocido investigador de desarrollo organizacional, la cultura “es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas<sup>28</sup>”.

Por lo tanto, la cultura organizacional se define como la percepción, el modo de actuar, reaccionar, y relacionarse que habrá de ser compartidas por el conjunto de integrantes de la empresa, desde la base a la organización<sup>29</sup>.

De la misma forma que las sociedades están formadas por sistemas culturales, una empresa debe tener cimentados sus valores a través de una esencia de filosofía que brinde un sentido de dirección para todos los integrantes para encaminarse hacia un mismo objetivo.

La cultura organizacional es, en la actualidad, un hecho emergente dentro de la corporación porque, por fin las organizaciones comienzan a asumir que la clave decisiva para el éxito está en las personas, exactamente en la habilidad de esas organizaciones tengan para liberar las potencialidades ocultas o dormidas de su personal y aprovecharlas plenamente en la consecución de sus metas corporativas, las cuales deben ser convergentes con las personas que habitan esas corporaciones.

Más que afirmar que cada organización tiene su cultura, se debe reconocer que cada organización es una cultura. Cuando los empleados de una institución tienden a afrontar al mismo tiempo una situación problemática y crean una solución, establecen los cimientos de la cultura de la organización. Ésta también consiste de las normas que gobiernan la actividad de individuos y grupos, determinando sus comportamientos dentro de la institución.

---

<sup>27</sup> Hofstede, G., Cultura y Organizaciones: el software mental, Alianza Editorial, Madrid, 1999

<sup>28</sup> Schein, E. H., La Cultura empresarial y el liderazgo, Plaza&Janes Editores, 1988

<sup>29</sup> Juan Benavides, Dirección de Comunicación empresarial e institucional, Barcelona, Ed. Gestión 1era edición, 2001,p. 178

Las características primordiales de la cultura organizacional son<sup>30</sup>:

- Es Holística, en otras palabras, el todo representa más que la suma de sus partes.
- Está históricamente determinada: refleja la historia de la organización.
- Puede conceptualizarse antropológicamente como un conjunto de símbolos y rituales.
- Se construye socialmente a través de la interacción: es decir, la crea y la conserva el grupo de personas que conforman la organización.
- La crean y la recrean normas formales e informales que rigen la organización, los estilos de autoridad y liderazgo.
- Es intangible, pero hace la diferencia entre una organización y otra.
- Es difícil de cambiar, pues se encuentra interiorizada en las personas, grupos, equipos, gerentes y directivos que integran la organización, mismos que nos están dispuestos a modificarla si o encuentran un buen motivo para ello.

La cultura organizacional no puede verse de manera directa. Para conocerla debemos fijarnos en una serie de indicadores y manifestaciones que caracterizan el sistema de presunciones básicas de la organización. Los indicadores de la cultura organizacional están conformados por las siguientes manifestaciones, entre otras:<sup>31</sup>

1. Clima organizacional
2. Valores organizacionales
3. Presunciones básicas
4. Normas
5. Integraciones
6. Símbolos
7. Subculturas dentro de la organización
8. Entorno físico
9. Cultura material

---

<sup>30</sup> Franklin, Enrique Benjamín, Krieger, Mario José, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Pearson, México, 2010

<sup>31</sup> Franklin, Enrique Benjamín, Krieger, Mario José, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Pearson, México, 2010



### **1.4.2 Importancia de la cultura organizacional**

Se entiende por cultura corporativa al conjunto de pensamientos, filosofías y costumbres, creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo, por los procedimientos y sistemas propios de la organización, que en gran medida son influenciados por sus dirigentes.

El proceso de adaptación es más sencillo cuando las culturas involucradas son más o menos similares con valores similares y esto se puede lograr, desde el proceso de selección del talento humano.

La condición ReActiva o ProActiva será uno de los factores de mayor relevancia en la cultura organizacional. La cultura está fundamentada en las actitudes, que representan una evaluación de las percepciones encontradas con el sistema interno de valores y creencias. Las actitudes incluyen: creencias, afecto, y tendencias de actuación.

Bruno Newman dice que el objetivo en su teoría de identidad es mantener la congruencia comunicativa entre lo que es una organización y los mensajes que ésta emite. La identidad se muestra en las personas (trabajadores), en sus virtudes, emociones y sentimientos.

La cultura corporativa, que incluye compartir objetivos comunes, sirve no sólo para crear el “espíritu de la corporación” y lograr eficiencia superior, sino que también para generar la idea de un “nosotros” que se opone a la idea de “ellos” de los diversos competidores.

Además, los miembros de las organizaciones son los principales elementos de emisión de la imagen de la empresa, por lo tanto, una cultura definida y compartida se convierte en sí misma en una parte esencial de la imagen de la empresa.

El sentido que la cultura le da a la organización está constituido por la transmisión de identidad y pertenencia, y por la construcción colectiva de creencias y valores en los que sustenta sus interacciones, estructuras, procesos, políticas, estrategias y relaciones con el medio. La cultura organizacional es resultado de una compleja interacción de fuerzas; si éstas son favorables, la organización será capaz de desarrollar una cultura ampliamente aceptada por sus miembros, uniéndoles en la consecución de las metas organizacionales<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Franklin, Enrique Benjamín, Krieger, Mario José, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Pearson, México, 2010

Cada cultura tiene arraigada diferentes maneras de ser, y esto también se refleja en sus comportamientos dentro de las organizaciones. Esta a la vez influye en las sociedades más pequeñas: la empresa y la familia. La cultura organizacional está formada por los valores compartidos por las personas dentro de cada empresa.

### **1.4.3 Filosofía Corporativa (Visión, Misión, Valores)**

La filosofía corporativa son los principios básicos por medio de la cuál una organización alcanza sus objetivos creencias y valores para llegar a cumplir sus las metas fijadas.

Para que la filosofía se desarrolle exitosamente es importante que todos los colaboradores, empezando desde los directivos superiores, estén convencidos de su necesidad y la importancia de su correcta aplicación.

Los principales componentes de la filosofía corporativa son:

#### **Visión**

La visión es una imagen del futuro de la empresa que se desea proyectar y lograr a través de diferentes acciones. Es la brújula que guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que permitirá que todas las cosas que se hagan dentro de la organización tengan sentido y coherencia. Es decir, la visión es la imagen del futuro de la organización. Entre las características de la visión están:

- Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
- La visión motiva e inspira.
- Debe ser compartida.
- Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.

## **Misión**

La misión es la razón de existir de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite lograr rentabilidad. La Misión es el propósito central para el que se crea una institución. Ésta proyecta la singularidad de la empresa. Idealmente la declaración debe constar de 3 partes:

1. Descripción de lo que la empresa hace.
2. Para quién está dirigido el esfuerzo, el target.
3. Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.

No debe confundirse la Misión con el "Lema" de la empresa. Un lema puede enunciar un principio, mas no proyecta lo que la misión, como algo permanente y duradero. ¿Podría tenerse una "Misión" y un "Lema" simultáneamente? Sí, pueden mantenerse los dos. Es muy probable que de la misión se derive el lema y lleve su esencia, pero no deben confundirse.

## **Valores**

Los Valores son principios considerados válidos ya sea que los tengamos o requerimos de ellos. Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder, fortalecen la visión. Cuando una organización decida enunciarlos, es preferible trabajar con un mínimo de 5 y máximo de 7 Valores, una cantidad mayor no es recomendable, ya que pierden fuerza<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Ernesto Iturralde, La Cultura Corporativa, En línea el 25 de junio de 2011  
<<http://www.culturacorporativa.com/>>

#### **1.4.4 Funciones de la cultura organizacional**

Entre las principales funciones de la cultura organizacional están<sup>34</sup>:

- Sirve de guía para la acción, y para que los distintos niveles organizacionales sepan cómo desempeñar sus respectivos roles.
- Otorga sentido a las acciones, facilita la coherencia y ayuda a la unión de los elementos formales con los informales, dándole una misma dirección. Provoca una consistencia interna en el funcionamiento de la organización, y favorece su continuidad en el tiempo.
- Los niveles directivos y medios, los líderes de equipo y grupos pueden tomar mejores decisiones; al estar orientada por los valores. Saben con mayor claridad qué hacer.
- La cultura influye en el estilo de toma de decisiones y de pensamiento vigente en la organización. En consecuencia, aunque operen en el mismo entorno, cada organización lo percibirá de manera distinta dependiendo de su cultura.
- Los participantes de la organización saben claramente sobre qué parámetros deben conducir su actividad.
- Una cultura compartida facilita la obtención de los objetivos estratégico de la organización.
- La cultura en común permite una mejor realización de los miembros de la organización.
- Puede afirmarse que la cultura es complemento de la formalización y de la autoridad, ya que cuando más fuerte sea, menor será la necesidad de reglamentos y manuales.
- La cultura es la mejor marca y patente que tiene una organización contra sus imitadores. Estimula la producción de resultados únicos. Es un intangible, lo cual dificulta la tarea de entenderla y copiarla, incluso para las personas que hayan trabajado en ella. Un ex empleado no siempre podrá imitar los recursos que utiliza la organización para competir, pues éstos se han desarrollado a partir de la totalidad de la organización y de sus equipos como “comunidad social”; es decir, de un sistema de interacción entre individuos que han desarrollado una identidad común.

---

<sup>34</sup> Franklin, Enrique Benjamín, Krieger, Mario José, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Pearson, México, 2010

## **CAPÍTULO DOS**

### **2. FENEDIF (FEDERACIÓN DE ECUATORIANOS CON DISCAPACIDAD FÍSICA)**

#### **2.1 La Discapacidad en el Ecuador**

La discapacidad en el Ecuador se ha tratado bajo criterios de caridad y beneficencia, sin dar importancia a la persona en sí. Han sido esfuerzos conjuntos lo que han ido transformando, poco a poco, la atención a las personas con capacidades diferentes. A partir de los años 50, a través de las asociaciones de padres de familia, personas con discapacidad e instituciones privadas, comienza la transformación de las políticas en pro de las personas con discapacidad.

Desde la década de los 70 varios organismos públicos asumieron responsabilidades en los campos de la educación, salud y bienestar social, ampliándose la cobertura de atención, la misma que fue fortalecida en los años 80 por el impulso de la "Década del Impedido", decretada por las Naciones Unidas.

Una de las primeras acciones del Estado orientada a la atención coordinada, técnica y normalizada fue la creación en 1973 del CONAREP - Consejo Nacional de Rehabilitación Profesional, que se encargó de la formación ocupacional e inserción laboral de las personas con discapacidad. En el área de la educación, en 1977 se expidió la Ley General de Educación en la que se señala que "la educación especial es una responsabilidad del Estado". Otro paso estatal importante en la educación de las personas con discapacidad es la creación de la Unidad de Educación Especial en abril de 1979.

El 18 de julio de 1980 se crea la División Nacional de Rehabilitación en el Ministerio de Salud, encargándose de la organización e implementación de la rehabilitación funcional. Desde 1981 a 1984 se amplía la cobertura asistencial con la organización de servicios de Medicina Física y Rehabilitación en casi todas las provincias, que se suman a las ya existentes unidades de rehabilitación de la seguridad social.

El 5 de agosto de 1982 se expide la Ley de Protección del Minusválido, que crea la Dirección Nacional de Rehabilitación Integral del Minusválido - DINARIM, reemplazando al CONAREP y asignando al Ministerio de Bienestar Social la rectoría y coordinación con las demás instituciones en todo lo relacionado con esa actividad. Esta Ley contiene varias disposiciones relacionadas con la prevención y la atención de las personas con discapacidad.

La ampliación de atención en ese entonces, también se realiza por acciones que provienen del sector privado. Una de las instituciones de mayores realizaciones es el Instituto Nacional del Niño y la Familia - INNFA, con la creación de varios centros de rehabilitación y escuelas de educación especial. Otras ONG'S que se destacaron por su trabajo en beneficio de las personas con discapacidad son: ASENIR, FASINARM, SERLI, FUNDACIÓN GENERAL ECUATORIANA, ADINEA, FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL, CEBYCAM, FUNAPACE, OLIMPIADAS ESPECIALES, entre otras.

Sin embargo, hechos trascendentales en este período son el diseño y publicación del Primer Plan Nacional de Discapacidades (Marzo, 1991), la expedición de la Ley 180 sobre Discapacidades (Agosto, 1992) y la creación del Consejo Nacional de Discapacidades - CONADIS, que surgieron del trabajo de un equipo interinstitucional de profesionales, delegados de los ministerios de Salud, Educación, Bienestar Social, Trabajo, INNFA y CONADE, que conformaron la Comisión Interinstitucional de Análisis de la Situación de las Discapacidades en el Ecuador - CIASDE (Junio, 1989).<sup>35</sup>

El avance más evidente en el tema es la ejecución del Primer Plan Nacional de Discapacidades, el establecimiento en el Reglamento a la Ley de las competencias, responsabilidades y atribuciones que tienen las distintas instituciones del sector público y privado en la prevención, atención e integración, así como la obligatoria necesidad de coordinación y participación de las mismas, el fortalecimiento de las organizaciones de personas con discapacidad y la creación de la Red de ONG's.

A lo largo del desarrollo de la atención a las personas con discapacidad en el país, se han incorporado y modificado las concepciones acerca de lo que es la discapacidad y su forma de atención, pasando de la caridad y beneficencia al paradigma de la rehabilitación y de éste al de autonomía personal, inclusión y derechos humanos. De manera que poco a poco se van concretando acciones orientadas por los principios de normalización y equiparación

---

<sup>35</sup> CONADIS. Antecedentes Históricos. Internet. [www.conadis.gob.ec](http://www.conadis.gob.ec). Acceso: 11 de Junio de 2011

de oportunidades, que señalan que la atención de las personas con discapacidad debe realizarse en los mismos sitios y sistemas de toda la población, procurando una verdadera inclusión donde puedan ejercer sus derechos ciudadanos.

Hoy en día existen no solo muchas más instituciones y leyes que protegen a las personas con discapacidad, sino que el estudio sobre los porcentajes y estado de las mismas también se han ampliado. Según el informe conjunto de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y del Banco Mundial publicado en junio de 2011 - el primero a nivel mundial desde hace 40 años - el 15% de la población mundial sufre de alguna discapacidad, lo que representa más de mil millones de personas<sup>36</sup>.

En el primer Informe Mundial sobre discapacidad, se advierte que pocos países disponen de mecanismos adecuados para satisfacer las necesidades de esas personas. Además, se destaca que una quinta parte de esta población tiene que enfrentar numerosas barreras en su vida diaria. Estas dificultades alcanzan todos los aspectos del diario vivir, desde la estigmatización hasta la falta de sistemas de salud y rehabilitación adecuados. Tienen, además, menos posibilidades de estudio y de empleo, por motivos como la falta de transporte o de acceso a edificios.

En el Ecuador, la actual Constitución de la República menciona en 21 artículos y una disposición transitoria la defensa de los derechos de las personas con discapacidad y la responsabilidad del Estado en este tema. Por ejemplo, en la ley sobre discapacidades, el Artículo 1 señala: *La presente Ley protege a las personas con discapacidad; establece un sistema de prevención de discapacidades, atención e integración de personas con discapacidad que garantice su desarrollo y evite que sufran toda clase de discriminación, incluida la de género.*

En nuestro país existen varios proyectos para incluir a las personas con discapacidad a la sociedad, pero una de las más importantes es la Misión Solidaria Manuela Espejo impulsada por la Vicepresidencia de la República, liderada por el Lcdo. Lenín Moreno.

La Misión Solidaria Manuela Espejo; es un estudio científico - médico para determinar las causas de las discapacidades y conocer la realidad bio - psico social de esta población desde los puntos de vista biológico, psicológico, social, clínico y genético, con el fin de

---

<sup>36</sup>Organización Mundial de la Salud. Informe Mundial sobre la Discapacidad. Internet.[www.who.int/es](http://www.who.int/es)  
Acceso: 22 de junio de 2011

delinear políticas de Estado reales, que abarquen múltiples áreas como salud, educación y bienestar social.

Esta investigación surge ante la falta de estadísticas serias que le permitan a la administración pública tomar decisiones o planificar programas dirigidos a prevenir o atender eficientemente a las personas con discapacidad<sup>37</sup>.

Desde el 2 de julio de 2009 hasta septiembre de 2010, la Misión “Manuela Espejo” visitó 1’286.331 hogares de los 2’879.935 que existen en el país (según estadísticas del INEC en 2001), lo que representa el 44,67%.

Se clasificaron, de acuerdo a cifras preliminares de cierre del estudio, a 293.743 personas, para dar una tasa de 2,43 por cada 100 habitantes. De estos resultados se infiere que en el país, de cada 41 habitantes, 1 vive con algún tipo de discapacidad<sup>38</sup>.

Los criterios para determinar las diferentes discapacidades de las personas se basaron en:

- Personas con discapacidades físico-motoras con hemiplejias, tetraplejias, paraplesias, parálisis de extremidades, amputaciones, trastornos de movimientos musculares, ausencia de miembros, deformidades graves de la columna.
- Personas discapacidades visuales como ceguera total, débiles visuales o no susceptibles de tratamiento quirúrgico y que para ver requieren el uso de gafas con cristales o lupas.
- Personas con discapacidades viscerales como la insuficiencia renal crónica con criterio de diálisis hemodiálisis.
- Personas con discapacidades mentales como la psicosis crónica, esquizofrenia, trastornos bipolares, alzheimer, demencias vasculares o mixtas.

---

<sup>37</sup> Vicepresidencia de la República. Un Estudio Científico y Médico para Revolucionar las Discapacidades en el Ecuador. Internet. [www.vicepresidencia.gob.ec/programas/manuelaespejo/mision](http://www.vicepresidencia.gob.ec/programas/manuelaespejo/mision) Acceso: 13 de Junio de 2011.

<sup>38</sup> Vicepresidencia de la República del Ecuador Gobierno del Economista Rafael Correa Delgado. RESULTADOS DEL ESTUDIO Y DIAGNÓSTICO A PERSONAS CON DISCAPACIDAD DEL ECUADOR REALIZADO POR LA MISIÓN SOLIDARIA “MANUELA ESPEJO”. Quito, Abril 2011, Primera Edición.



- Personas con discapacidades mixtas o múltiples o aquellas afectadas por más de una discapacidad.
- Personas con discapacidad intelectual o aquellos casos con discapacidad intelectual leve, ligero, moderado o severo, como el síndrome de Down.
- Se excluyeron del estudio discapacidades menores, temporales o somáticas.

Del total de personas con discapacidad, en la Costa se identificaron 152.469 casos, con una tasa de prevalencia de 2,40%, en la Sierra 126.266, con una tasa de prevalencia del 2,44%, en la Amazonía 14.735, con una tasa de prevalencia de 2,68% y 273 en Galápagos, con una tasa de prevalencia de 1,46%. En cuanto a grupos étnicos, se identificó que de 830.418 indígenas, 2.983 tienen discapacidad, mientras que de 604.009 afro-descendientes, 4.469 tienen discapacidad.

Las cuatro tasas más altas, a nivel de provincias, se encuentran en la región Sierra: son Bolívar (3,30%), Cotopaxi (3,16%), Chimborazo (3,05%) y Cañar (3,00%) y en el Oriente la provincia de Zamora (3%)<sup>39</sup>.

El estudio determinó, de acuerdo a cifras preliminares, la siguiente clasificación de personas con discapacidad:

- Personas con discapacidad físico-motora 107.522 casos (36,6% del total de personas estudiadas).
- Personas con discapacidad mental e intelectual 83.969 casos (representa el 28,5% del total de personas estudiadas).
- Personas con discapacidad auditiva 33.828 (representa el 11,5% del total de personas estudiadas)
- Personas con discapacidad visual 27.359 (representa el 9,31% del total de personas estudiadas)

---

<sup>39</sup> Ibíd.

Además de esta clasificación, el estudio encontró a 41.065 casos de personas con discapacidad múltiple (que representa el 13,1% del total de personas estudiadas).

En cuanto a edades, se encontró que el mayor porcentaje se encuentra en el grupo de 60 y más años con el 43,4% del total de casos estudiados (127.616). Al determinar la discapacidad de las personas de acuerdo al sexo, predomina el masculino con el 50,20% (147.466), sobre el 49,80% de sexo femenino (146.277) a nivel nacional.

En relación a las discapacidades intelectuales se registraron 71.417 personas (esto es 0,59 por cada 100 habitantes). En estas discapacidades existe una sub-clasificación:

- 15.006 personas tienen discapacidad leve, el 21% del total,
- 27.088 personas tienen discapacidad moderada, el 37,9% del total,
- 17.391 personas tienen discapacidad severa, el 24,35% del total,
- 5.026 personas con discapacidad profunda, el 7,04% del total y
- Por definir el 16,47% (6.906 casos personas).

En lo que respecta a la ocupación de las personas con discapacidades se definieron las categorías:

- Estudiantes: 27.458 personas con discapacidad (9,35% del total nacional)
- Jubilados: 9.711 personas con discapacidad (3,31% del total de personas con discapacidad)
- Desempleados: 61.097 personas con discapacidad (20,8% del total de personas con discapacidad)
- Trabajadores: 16.806 personas con discapacidad (5,7% del total de personas con discapacidad)
- Amas de casa: 38.725 personas con discapacidad (13,18% como media nacional)

- Beneficiarias del bono de desarrollo: 91.973 personas con discapacidad (31,31% de la media nacional).<sup>40</sup>

El estudio reveló que de 44.297 personas con discapacidad aptas para el empleo (15% del total de personas con discapacidad identificadas), solamente 11.212 se encuentran vinculadas laboralmente (3,8%).

En cuanto al nivel de escolaridad de las personas con discapacidad, se determinaron los siguientes parámetros:

- No sabe: 659 casos, que corresponden al 0,30% del total
- Sin escolarizar: 79.897 casos, que corresponden al 35,94% del total
- Preescolar: 34.579 casos, que corresponden al 15,55%
- Primaria: 78.432 casos, que corresponden al 35,30%
- Básica: 16.679 casos, que corresponden al 7,5%
- Estudio de oficio: 477 casos, que corresponden al 0,21%
- Diversificada: 4.946 casos, que corresponden al 2,22%
- Técnico Superior: 2.444 casos, que corresponden al 1,10%
- Universitaria: 4.173 casos, que corresponden al 1,88%<sup>41</sup>
- 

En el estudio se hizo una evaluación funcional de la dependencia de las personas con discapacidad. En ese ámbito, se diagnosticaron como independientes para el desempeño de actividades de la vida cotidiana a 120.170 personas con discapacidad (40,91% del total estudiado), 133.176 personas fueron consideradas semi-dependientes o personas con necesidad de algún tipo de ayuda (esto representa el 45,34% del total), mientras que 40.397 personas (45,34% del total), son dependientes y requieren cuidados permanentes.

---

<sup>40</sup>Ibíd.

<sup>41</sup>Ibíd.

El mayor número de personas independientes se encuentran en las edades comprendidas en los grupos de 15 a 39 años; mientras que los semi-dependientes reflejan los mayores porcentajes a partir de los 30 hasta más de 60 años<sup>42</sup>.

En cuanto a la criticidad de los casos de personas con discapacidad en el Ecuador se obtuvieron los siguientes resultados y estadísticas:

CUADRO No 1

CRITICIDAD DE DISCAPACIDAD<sup>43</sup>

REGIÓN	PERSONAS ESTUDIADAS	CASOS CRÍTICOS	%
COSTA	152.469	76.892	50,43
ORIENTE	14.735	7.190	48,8
SIERRA	126.267	55.457	43,92
INSULAR	272	34	12,5
TOTAL	293.743	139.573	47,52

Asimismo, con este estudio completo de la discapacidad en el Ecuador se pudo determinar las siguientes necesidades:

- El estudio determinó que 129.634 (38,13%) personas con discapacidad se encuentran en una situación económica deficiente, 80.434 (23,66%), se encuentran en una situación de salud precaria, 73.837 (21,72%) viven en viviendas en condiciones críticas, 21.453 (6,31%) requieren protección familiar, 18.749 (5,51%) requieren inserción laboral, 14.130 (4,16%) necesitan atención educativa, mientras que 1.735 (0,51%) consumen sustancias tóxicas.

---

<sup>42</sup> Ibíd.

<sup>43</sup> Ibíd.

- Se determinó además que 45 mil personas con discapacidad (15,32%) requieren una cédula de identidad.
- En el estudio se determinó que las especialidades médicas que mayor demanda tienen son los siguientes, en porcentajes: oftalmología (20,95%), geriatría (14,06%), otorrinolaringología (11,43%), fisioterapia (8,73%), ortopedia (8,25%), psiquiatría (5,95%), urología (6,35%).
- Se determinó que 287.890 casos requieren ayudas técnicas tales como bastones, calzados ortopédicos, cojín antiescaras, lentes correctivos, lupas especiales, medicamentos, órtesis y bandajes, prótesis auditivas, camas, sillas de ruedas, posturales, andadores y colchones y kits antiescaras.

Gracias a este estudio global de las personas con discapacidad, se pueden contar con datos reales y concretos sobre las estadísticas y la situación de las personas con discapacidad en el Ecuador. Además, contar con información mucho más concreta y veraz sobre la realidad de la discapacidad en nuestro país, permitirá generar una mejor política y estatutos para proteger a este grupo de atención prioritaria.

## **2.2 Historia de FENEDIF**

La Federación Nacional de Ecuatorianos con Discapacidades Físicas – FENEDIF- es una organización privada fundada el 25 de julio de 1991. En un principio fue denominada Federación Nacional con Limitación Física, pero a partir de la Reforma del Estatuto Social que fue aprobado el 3 de mayo del 2000, adquirió el nombre de FENEDIF, en vista de las connotaciones erróneas que podía engendrar el término limitados del primer nombre. Fue creada con el fin de ayudar, de varias maneras, a las personas con discapacidad en el Ecuador. Uno de sus principales fines es el de gestionar, ante los organismos pertinentes, la consecución de recursos para cubrir costos de funcionamiento y proyectos de desarrollo para las personas con discapacidad.

En materia legislativa, FENEDIF ha gestionado en el parlamento legislativo la Reforma a la Ley del Código de Trabajo, y ha formulado propuestas por la Reivindicación de los Derechos y la inclusión de las personas con discapacidad en el ámbito deportivo; además

ha presentado al Tribunal Supremo Electoral (TSE) para reglamentar la accesibilidad al medio físico y que las personas con discapacidad ejerzan su derecho al voto, la misma que ha sido aprobada. También ha establecido una estrecha relación con el Ministerio de Bienestar Social, a fin de canalizar la correcta distribución de recursos, en procura de programas sociales dirigidos a las personas con discapacidad del Ecuador<sup>44</sup>.

Además, colabora en la formulación y emisión de políticas y normas, así como de impulsar la creación de planes y programas nacionales que permitan la integración de las personas con discapacidad del Ecuador. FENEDIF también busca capacitar a los miembros que integran la Federación a fin de que les permita participar dignamente en las actividades de la sociedad.

La acción de la FENEDIF se fundamenta en un trabajo caracterizado por la unidad de las Federaciones de Personas con Discapacidad en el país, lo cual ha marcado una época fructífera en la toma de conciencia de la discapacidad en la sociedad ecuatoriana. Por otra parte, las cuatro federaciones han concordado en la necesidad de trabajar conjuntamente con las instituciones del Estado que se encargan del tema para optimizar la gestión e impactar positivamente en la calidad de vida de los miembros de las asociaciones.

La Federación Nacional de Ecuatorianos con Discapacidad Física, FENEDIF, es afiliada como Asamblea Nacional del Ecuador a la Disabled Peoples International, DPI (Organización Mundial de Personas con Discapacidad, OMPD) constituida por las Asambleas Nacionales de cinco regiones a saber: Región de Norteamérica, y El Caribe; Región Latinoamericana; Región Europea; Región Africana; Región de Asia y El Pacífico y, en formación, la Región de los Países Árabes. La FENEDIF Ecuador, forma parte del Directorio de la Región Latinoamericana.

Para formar parte de esta institución simplemente debe acercarse a cualquiera de las 31 asociaciones ubicadas en 18 provincias del Ecuador. No tiene ningún costo, el único requisito es presentar el carnet del CONADIS que defina cual es la clase de discapacidad que la persona posee. A partir de ahí, el interesado podrá pedir información y asesoría sobre el tema o proyecto que le interese.

FENEDIF consiente que la base del progreso y desarrollo de cada asociación debe contar con herramientas eficaces y oportunas, en el momento de asumir el compromiso de cambio

---

<sup>44</sup>CONADIS. Federación Nacional de Ecuatorianos con Discapacidad Física – FENEDIF. Internet. [www.conadis.gob.ec/fenedif.htm](http://www.conadis.gob.ec/fenedif.htm) Acceso: 28 de junio de 2011

y de adquirir un rol protagónico como parte activa en la toma de decisiones para trabajar en procesos transformadores, ha estructurado su plan estratégico, de tal manera que éste se convierta en un recurso para que el colectivo plantee su realidad, acepte su condición, aprenda a vivir, eleve su autoestima e inmediatamente adquiera la capacidad de liderazgo y desde ahí establecer mecanismos que generen acciones en pro de su desarrollo como personas y consecuentemente de su respectiva asociación. Sin duda estas iniciativas han mejorado el nivel asociativo y la interacción exitosa de las personas con discapacidad en el entorno social en que se desenvuelven<sup>45</sup>.

FENEDIF es una entidad sin fines de lucro, que agrupa a asociaciones de personas con discapacidad física legalmente constituidas, cuya finalidad es fortalecer el trabajo de sus filiales mediante capacitación, intercambio de experiencias, recursos e información con Objetivos el fin de lograr su visibilidad, autonomía y sostenibilidad.

La Federación cree en un movimiento asociativo de la discapacidad sólido, visible, sostenible, con protagonismo social, con líderes capaces y generando una sociedad inclusiva con igualdad de deberes y derechos. La Federación trabaja por la visibilidad y el reconocimiento de las personas con discapacidad frente a los gobiernos locales, provinciales y nacionales. Busca una sociedad más justa, equitativa e incluyente.

## **2.3 Filosofía de la Federación**

Desde su creación, FENEDIF jugó un rol muy importante en la sensibilización de los organismos estatales para que la discapacidad sea asumida como una responsabilidad directa del Estado. Su participación fue decisiva en la creación del CONADIS (Consejo Nacional de Discapacidades) del cual la Federación forma parte del directorio, al igual que las Federaciones de Ciegos, Sordos y Representantes de Personas con Discapacidad Intelectual. Su presencia en las dos instancias ha sido relevante en lo que tienen que ver con el diseño y aprobación de políticas y presupuestos, así como en la elaboración de los planes estratégicos y operativos del CONADIS. Por otra parte, el hecho de ser parte del

---

<sup>45</sup>Entrevista realizada a María Ana Cedeño, Sub coordinadora de FENEDIF, Quito, 18 de julio, 2011

Directorio y de la Comisión Técnica le ha permitido a la Federación acceder a mayores niveles de decisión en el manejo del tema de las discapacidades por parte del Estado.

FENEDIF trabaja para consolidar las bases de un normal desarrollo de las personas con discapacidad física en todos los ámbitos del convivir nacional. Cuenta con una Directiva debidamente organizada que coordina acciones a nivel nacional con el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS), el Ministerio de Bienestar Social (MBS), el Instituto Nacional del Niño y la Familia (INFFA) y el Patronato Municipal San José; a nivel internacional es miembro de La Red Iberoamericana de Entidades de Personas con Discapacidad Física (LA RED); de la Disabled Peoples internacional (DPI), de la Organización Mundial de Personas con Discapacidad (OMPD).

Para la Federación es de vital importancia de capacitación a las personas con discapacidad acerca de relaciones humanas, tratando principalmente temas como el autoestima y la aceptación. Dentro de esta dirección se han impartido seminarios y talleres: “Borrando Fronteras” encaminado a eliminar prejuicios, aceptar y respetar a la discapacidad a través de comunicación efectiva; “Pensemos en Red” impartido a docentes a fin de capacitarlos acerca de Educación Especial e Integrada; capacitación acerca de Derechos de las personas con discapacidad; Capacitación laboral a través de Seminarios y Talleres Planificación Estratégica, FORGEST II “Formador de Gestores” elaboración de proyectos para elaboración del programa Vida Independiente; “Organización, Gestión y Planificación de Organizaciones No Lucrativas” formación en administración de organizaciones sociales<sup>46</sup>.

Para dar viabilidad a este proceso de capacitación y ponerlo en práctica, FENEDIF ha establecido acuerdos con entidades de desarrollo y cooperación tales como la Agencia Americana para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Fundación ABILIS para canalizar los recursos necesarios a través de la presentación de proyectos, asesorados y elaborados por el aporte técnico de LA RED. A través de este compromiso se han puesto en marcha los proyectos de las asociaciones filiales, que, sin duda, promueven la integración de este colectivo a la sociedad. Entre los que podemos mencionar el equipamiento de una fábrica para elaboración de triciclos, la instalación de microempresas (fábrica de tejidos, fábrica para procesamiento de maní y distribución, fábrica de escobas y

---

<sup>46</sup> Entrevista realizada a Magno Novillo, Coordinador del servicio de integración laboral de FENEDIF,. Quito, 18 de julio 2011



fábrica de confecciones deportivas); el equipamiento y mejoras al Taller de Órtesis y Prótesis; la creación de un Centro de Vida Independiente para la Asociación Parapléjica de Pichincha (APP) y la construcción e implementación de Sedes Provinciales<sup>47</sup>.

Dentro de este contexto social, consciente de la discriminación y marginación de la sociedad hacia la mujer, y más aún a la mujer con alguna discapacidad, FENEDIF con el apoyo de la Organización Mundial de Personas con Discapacidad (OMPD), creó la Comisión Nacional de la Mujer con Discapacidad (CNMD) con la perspectiva de desarrollar el liderazgo de la mujer, encaminada entre uno de tantos objetivos, hacia la defensa de sus derechos e inserción socio laboral.

Este programa de formación, tiene la finalidad de consolidar, fomentar a la mujer en su capacidad de liderar y multiplicar el conocimiento hacia las demás mujeres, basada en su autovaloración y efectiva participación en la elaboración de propuestas que brinden alternativas de desarrollo y superación.

En otras palabras, la filosofía de la Federación de Ecuatorianos con Discapacidad Física se podría resumir en:

- a) La unidad y solidaridad de sus miembros.
- b) La capacitación de los miembros que integran la Federación a fin de que les permita participar dignamente en las actividades de la sociedad.
- c) Propender al mejoramiento económico, social, cultural y de salud, tanto de las organizaciones, como de sus respectivos socios.
- d) Velar por la defensa de los intereses comunes e individuales de los discapacitados neuromusculares y osteoarticulares.
- e) Respaldar a sus miembros en los conflictos y acciones relacionados con la defensa de los intereses y aspiraciones de los socios.
- f) Cumplir y hacer cumplir con lo establecido en la Ley sobre Discapacidades, el Estatuto Social, reglamentos, normas y más disposiciones emitidas por los organismos.

---

<sup>47</sup> Entrevista realizada a Xavier Torres, Vicepresidente de FENEDIF, Quito, 19 de julio de 2011

## 2.4 Servicios y Proyectos

Entre sus servicios más importantes que realiza FENEDIF a favor de las personas con discapacidad están: Asistencia, proyectos de desarrollo inclusivo, promoción cultural y deportiva, participación ciudadana, representación, opinión pública, campañas de incidencia, relación con medios de comunicación, canalización de recursos humanos y materiales y asesoría y asistencia técnica y de gestión. La ventaja de las personas que perteneces a esta Institución es que les permite encontrar apoyo para sobrellevar su discapacidad, principalmente si son personas de bajos recursos. Además les permite hacer contacto con otros organismos de apoyo a los discapacitados.

Adicionalmente, La Federación ejecuta convenios con varias instituciones públicas y privadas como son: Comisiones Provinciales, INFA, Vicepresidencia de la República, CONADIS entre otras para prestación de beneficios como son: subvención de medicamentos; subvención de ayudas técnicas; créditos preferenciales para microempresarios con discapacidad; programas de becas para estudios; rebajas en determinados tipos de impuestos como la importación de automóviles, impuesto a consumos especiales ,aparatos médicos, instrumentos musicales, implementos artísticos, herramientas especiales y otros implementos similares que realicen las personas con discapacidad para su uso; tarifas preferenciales en transportes terrestres y aéreos, proyecto culturales entre otras labores.

Además participó en la redacción de la ley de Discapacidades: Para ello la Federación intervino en el seminario destinado a la preparación de la ley 180, luego tuvo una participación directa en el desarrollo de la ley, La Federación se ha mantenido vigilante del cumplimiento de la misma. Más tarde se trabajó en un proceso de reformas a la ley para cubrir algunos vacíos que no permitían un pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad<sup>48</sup>.

La Federación ha desarrollado un papel protagónico en la legislación para facilitar el acceso al medio físico por parte de las personas con discapacidad. Se ha realizado acciones que tienen que ver con la toma de conciencia por parte de las autoridades para la aplicación

---

<sup>48</sup>CONADIS. Federación Nacional de Ecuatorianos con Discapacidad Física – FENEDIF. Internet. [www.conadis.gob.ec/fenedif.htm](http://www.conadis.gob.ec/fenedif.htm) Acceso: 25 de julio de 2011

de la dicha ley. Este proceso concluyó con la edición de las normas INEN de accesibilidad, trabajadas por el instituto Nacional de Normalización con la finalidad de reglamentar la construcción y adecuación de espacios públicos en base a las normas internacionales. Es importante mencionar que muchos gobiernos seccionales y locales han acogido las recomendaciones de la ley y las han traducido en ordenanzas<sup>49</sup>.

La Federación ha sido consultada y dado sugerencias importantes para la ejecución del Proyecto Una Universidad Para Todos, 5 de sus integrantes, estudiantes de Universidades participaron en el taller de diagnóstico de necesidades, además el Presidente de la Asociación de Paraplégicos de Pichincha ha participado en talleres para apoyar la consecución de los objetivos planteados por el proyecto.

Otros de los servicios y proyectos que ofrece la FENEDIF son:

- Consecución de un bono de desarrollo humano para las personas con discapacidad.
- Liberación e aranceles:
  - a) Municipal sobre los predios.
  - b) Importación de vehículos y ayuda técnicas
  - c) Exoneración del 2 % impuesto al rodaje
- Logro del 2% de la recaudación por concepto de multas de tránsito.
- Creación de subvenciones estatales para ayudas técnicas y medicamentos.
- Impulso a la creación de actividades económicas gracias a la creación del fondo semilla (1.000 a 2000 dólares) para aquellas personas que ya tienen un pequeño negocio.
- Descuentos del 50% en pasajes aéreos a nivel nacional e internacional.
- Reducción del 50 % en las tarifas del transporte urbano y a nivel de provincias.

---

<sup>49</sup> CONADIS. Marco Jurídico de las Discapacidades. Internet. [www.conadis.gob.ec/legislacion.htm#legisla](http://www.conadis.gob.ec/legislacion.htm#legisla)  
Acceso: 27 de julio de 2011

## **2.5 Identidad Corporativa actual**

### **Misión**

Misión: Gestionar ante los organismos pertinentes la consecución de recursos para cubrir costos de funcionamiento y proyectos de desarrollo. Colaborar en la emisión de políticas y normas e impulsar la creación de planes y programas nacionales que permitan la integración de las personas con Discapacidad del Ecuador<sup>50</sup>.

### **Visión**

La Visión de FENEDIF es promover las asociaciones integrantes para que gocen de los mismos derechos y oportunidades en el ámbito laboral y social, especialmente, en las opciones de acceso y aprovechamiento de la atención sanitaria y educativa; considerar a la integración de las personas con discapacidad como un principio normalizado y universal; concienciar a las autoridades y sociedad en general por la eliminación de las barreras arquitectónicas que impiden el desarrollo de las capacidades técnicas e intelectuales de las personas con discapacidad. Dentro del ámbito asociativo, la Federación Nacional de Ecuatorianos con Discapacidad Física, defiende el ideal de una realidad ecuatoriana y latinoamericana, en la que los movimientos de personas con discapacidad física tengan capacidad de propuesta y decisión ante los organismos nacionales e internacionales reguladores de políticas sociales y económicas. Y la Misión es servir de apoyo a las organizaciones de personas con discapacidad física del Ecuador, a través del intercambio de experiencias, recursos e información entre las asociaciones miembro<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup>FENEDIF. Misión y Visión. Internet.

[www.discapacidadesecuador.org/portal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=29&Itemid=107](http://www.discapacidadesecuador.org/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=29&Itemid=107)

Acceso: 30 de Julio de 2011

<sup>51</sup>FENEDIF. Misión y Visión. Internet.

[www.discapacidadesecuador.org/portal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=30&Itemid=107](http://www.discapacidadesecuador.org/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=107)

Acceso: 30 de Julio de 2011

## **Objetivos**

El objetivo principal de FENEDIF es llegar a una plena concienciación de autoridades sobre la reivindicación de los derechos y oportunidades para las personas con discapacidad y con esto eliminar ideas preconcebidas hacia grupos vulnerables, como es la discapacidad<sup>52</sup>.

## **Objetivos Estratégicos**

- a) Impulsar la inclusión de las personas con discapacidad en los ámbitos educativo, social, deportivo, cultural, económico y laboral, mediante acciones de representatividad frente a entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales.
- b) Fortalecer la presencia de las asociaciones promoviendo la formación y capacitación de sus miembros, el intercambio de conocimientos y experiencias, la consecución de recursos y la promoción de la comunicación a través del desarrollo de diversas actividades y la ejecución de diferentes proyectos encaminados a dicho fin.
- c) Defender y exigir el cumplimiento de los derechos de las personas con discapacidad frente al Estado y a la Sociedad a través de actuaciones directas y en colaboración con otras federaciones y organizaciones sociales<sup>53</sup>.

## **Objetivos de Desarrollo**

- a) Establecimiento de estrategias para generación de recursos propios.
- b) Creación de una estructura técnica y administrativa para la oficina de la FENEDIF.
- c) Establecimiento de programas de formación con reconocimiento académico.

---

<sup>52</sup>FENEDIF. Objetivos. Internet.

[www.discapacidadesecuador.org/portal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=30&Itemid=107](http://www.discapacidadesecuador.org/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=107)  
Acceso: 1 de agosto de 2011

<sup>53</sup>FENEDIF. Objetivos. Internet.

[www.discapacidadesecuador.org/portal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=30&Itemid=107](http://www.discapacidadesecuador.org/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=107)  
Acceso: 1 de agosto de 2011

- d) Definición de estrategias de comunicación tanto internas como externas que fortalezcan la organización.
- e) Analizar el entorno de los temas que afectan a las personas con discapacidad y desde ahí, iniciar una labor asociativa considerando a la discapacidad como tema colectivo más no como un problema individual.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA E IDENTIDAD CORPORATIVA DENTRO DE FENEDIF**

#### **3.1 Concepto de diagnóstico**

El diagnóstico y la planificación son dos grandes etapas fundamentales para el proceso integral de la comunicación. Para Washington Uranga el diagnóstico “Es una mirada atenta – sistemática – sobre la realidad a fin de reconocer los síntomas- expresiones significativas o relevantes – que allí se manifiestan, dando a cada uno de ellos una valoración adecuada en su contexto y su proceso histórico para determinar como conclusión los problemas, riquezas y potencialidades de una determinada situación”<sup>54</sup>.

Por lo tanto, el diagnóstico permite comprender los síntomas como signos que muestran la forma como se está desarrollando la comunicación en un ámbito determinado.

Es importante puntualizar que el diagnostico se realiza desde un contexto determinado de la organización, principalmente tomando en cuenta su cultura organizacional. Esto permite detectar los actores de la comunicación; en este caso: emisores, receptores, canales comunicativos, mensajes, tipo de mensajes, flujo y barreras comunicativas.

#### **3.2 Diagnóstico sobre la comunicación interna y la identidad corporativa en FENEDIF (objetivos)**

Para que una organización lleve a cabo exitosamente sus proyectos, principalmente necesita comunicarse de manera correcta con sus miembros y tener sentido de identidad. Este diagnóstico determinó cuál es el estado de la Comunicación Interna de la Federación,

---

<sup>54</sup> Washington Uranga, Laura Moreno y Claudia Villamayor: Diagnóstico y Planificación de la Comunicación, Ediciones para la comunicación, La Crujía. 1994, p.1

los canales de comunicación más usados dentro FENEDIF y la percepción de la Identidad Corporativa que tienen los colaboradores.

De esta manera se reconoció cuales son la debilidades y fortalezas comunicativas de la Federación para elaborar un sistema de Comunicación Interna que fortalecerá la Identidad Corporativa. Esta investigación abarcó y favoreció a todos los miembros de la Federación de Ecuatorianos con Discapacidad Física con sede en la Quito.

### **Objetivo general**

- Identificar y evaluar el estado de la Comunicación Interna y la percepción de la Identidad Corporativa en FENEDIF.

### **Objetivos específicos**

- Definir los medios de comunicación empleados para la transmisión de información al interior de FENEDIF y analizar la fluidez y los efectos de los mensajes.
- Determinar las formas de interacción individual y grupal de los miembros de FENEDIF.
- Determinar el grado de conocimiento de la misión, visión y valores de FENEDIF por parte de sus colaboradores.

## **3.3 Metodología del diagnóstico**

Para determinar la situación inicial de la comunicación en FENEDIF se utilizó un diagnóstico tanto participativo como pasivo, permitiendo obtener tanto información cuantitativa como cualitativa.



Debido a que los 14 colaboradores de FENEDIF en Quito se encuentran en una misma área de trabajo, se procedió a realizar las encuestas y entrevistas a todos ellos para obtener resultados más completos. El diagnóstico de la comunicación interna de la Federación se realizó en aproximadamente 3 semanas, logrando que todos los miembros participen.

Además, se determinó ciertos aspectos a diagnosticar, lo que permitió una mejor interpretación de los datos obtenidos. Las unidades de análisis fueron:

- a) Formas, medios y canales de comunicación interna
- b) Calidad de la información
- c) Frecuencia del mensaje
- d) Espacios de comunicación
- e) Delegación de funciones
- f) Área de comunicación
- g) Conocimiento sobre la misión, visión y valores de la Federación
- h) Percepción de la identidad corporativa

### **3.4 Técnicas del Diagnóstico**

#### **3.4.1 Diagnóstico participativo**

Este tipo de diagnóstico se realiza al partir del protagonismo de los propios actores, los integrantes de la institución reconocen su situación, se organiza para buscar datos y los analiza, saca conclusiones, y ofrece su esfuerzo y su experiencia para llevar a delante una labor común.

Entre las técnicas del diagnóstico participativo utilizadas en FENEDIF están: las encuestas y las entrevistas.

#### *3.4.1.1 Encuestas*

Es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra del grupo objetivo, su fin es determinar estados de opinión o hechos específicos. Se debe seleccionar las preguntas más convenientes según la muestra a la que se va a encuestar. Permite obtener información de calidad.

Para el diagnóstico comunicativo en FENEDIF se elaboró un modelo de encuesta para determinar canales de comunicación, actores de comunicación, tipos de mensajes, frecuencia de los mensajes, formas de comunicación, espacios de comunicación y lenguajes de la comunicación. Con esta técnica, se obtuvo información cuantitativa.

#### *3.4.1.2 Entrevistas*

Esta técnica permite recibir opiniones o información con visión global. Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. En otras palabras, la entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Es un canal de comunicación entre el analista y la organización.

En FENEDIF se convocó a los colaboradores de la oficina de FENEDIF en Quito dependiendo de su disponibilidad de tiempo para hablar con cada uno a profundidad. Con esta técnica, se recopiló información cualitativa y detallada. Además, se obtuvo el punto de vista de cada colaborador con respecto al estado de la Comunicación Interna y de la Identidad Corporativa en FENEDIF.

### **3.4.2 Diagnóstico Pasivo**

El diagnóstico pasivo es aquel en el que, desde la perspectiva teórica y con el uso de metodologías, se sacan conclusiones sobre la realidad comunicacional estudiada sin la participación de los actores directamente implicados. Las técnicas de diagnóstico pasivo utilizadas fueron: revisión documentaria y observación.

#### *3.4.2.1 Revisión Documental*

Se realizó acudiendo a la institución y solicitando documentos y publicaciones sobre la información básica de FENEDIF. De igual manera, se revisó material en otros medios como internet, publicaciones de prensa escrita, información y publicaciones en fundaciones asociadas a FENEDIF. Con esta técnica, se obtuvo información cualitativa acerca de la empresa, donde se encuentra sus orígenes, evolución, proyectos a futuro, objetivos, es decir, elementos de la identidad corporativa.

#### *3.4.2.1 Observación*

Es una técnica de gran valor complementario con los métodos anteriores de investigación. Permite comprobar los diferentes datos obtenidos y complementar la información recopilada.

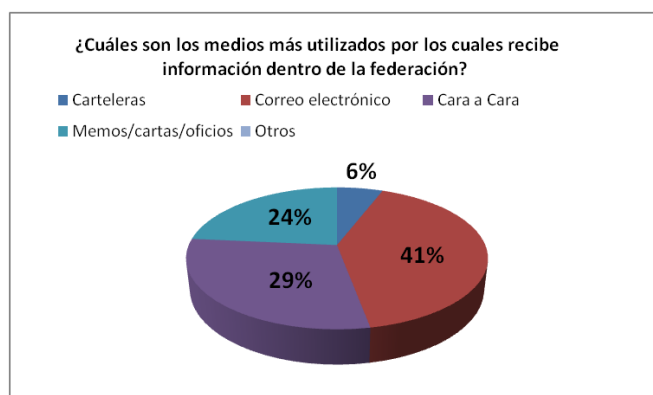
### **3.5 Análisis del resultados del diagnóstico**

Para presentar los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado en FENEDIF, se basó en las unidades de análisis previamente establecidas.

#### **a) Formas, medios y canales de comunicación interna**

Aquí se presenta los distintos medios, formas y canales más utilizados dentro de la Federación, tanto para recibir información como para enviarla.

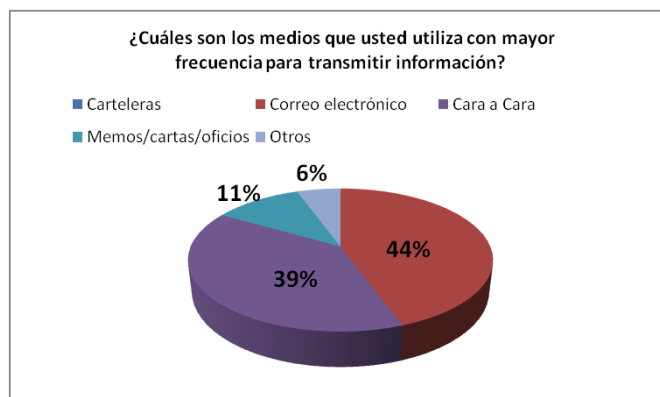
**Gráfico No 2**



Como se puede observar el 41% recibe la información de la Federación vía correo electrónico. Esto pasa porque este medio es el más rápido para la recepción de gran cantidad de información y, además porque se lo puede usar desde cualquier lugar y a cualquier hora. El 29% de los integrantes tienen el medio cara a cara para su comunicación. Este elemento es el propicio para el envío de mensajes porque los integrantes de la FENEDIF trabajan en un mismo edificio, de espacios cercanos y más que nada porque los integrantes desean una confirmación inmediata del mensaje enviado. El tercero más utilizado para la recepción de información son los memos/cartas/ oficios notas. Esto es porque es necesario e inevitable enviar información escrita para que el receptor tenga literalmente en sus manos el mensaje y, sobre todo, para que se tenga una constancia y un registro de que el mensaje ha sido entendido y confirmado.

Es así que, los medios más utilizados para receptar la información son: el correo electrónico, cara a cara y los medios escritos. Por su vialidad, acceso y rapidez al instante de enviar cualquier tipo de mensaje. Pero el medio que se está usando muy poco es la cartelera, por lo cual se necesita que esta tenga otro enfoque, mejor diseño y más que nada que sean llamativas y con información coherente y organizada, porque si no será considerado como un producto comunicativo obsoleto y tendrá el riesgo de desaparecer dentro la federación.

**Gráfico No 3**

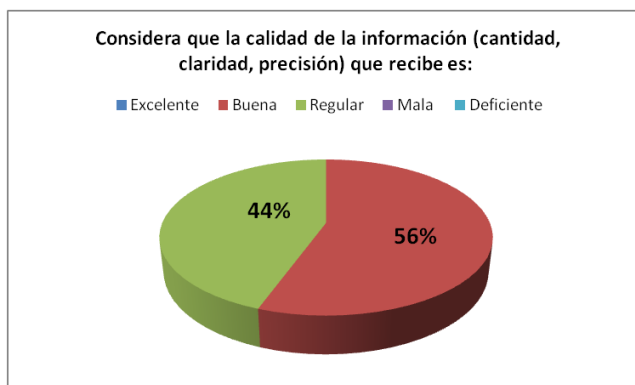


El medio más utilizado para difundir información sobre los proyectos, nuevas campañas, avisos institucionales, etc. es el correo electrónico con un 44%. Esto se da porque la información que se envía es muy grande o porque es el medio más eficaz dentro de la Federación. Además claro que sus usuarios ya están más acostumbrados al mismo. Con un 39% está el medio cara a cara. Por la cercanía y por ser mensaje cortos y necesitan contestación inmediata se lo utiliza con gran frecuencia dentro de FENEDIF. Además que este medio es mucho más informal y tiempo laborioso para ser elaborado como lo son las cartas o los oficios.

#### **b) Calidad de la información**

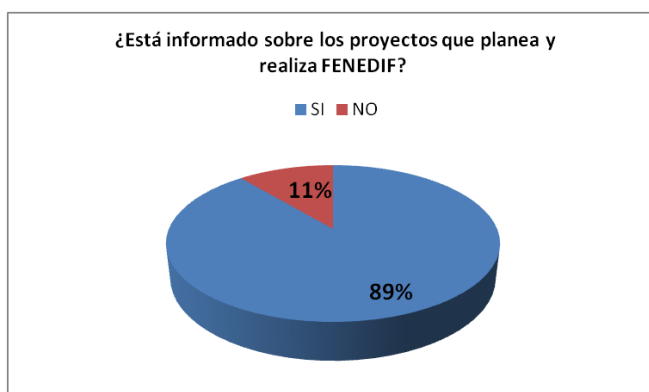
El término “calidad de información” se refiere a los elementos que conforman los mensajes para que éstos logren cumplir el objetivo de comunicar eficazmente a los colaboradores la información necesaria.

**Gráfico No 4**



Dentro de FENEDIF, la calidad de la información fue catalogada entre buena (56%) y regular (44%), lo que indica que existen factores para que la comunicación sea interrumpida, impidiendo así un buen flujo de la misma. Además, se pudo observar que en muchas ocasiones la información no cuenta con los elementos necesarios para su comprensión, como especificidad y puntualidad. Por esta razón, la información no tuvo calificaciones de la categoría “excelente” por parte de ningún colaborador. Sin embargo, a pesar de los problemas, la información tampoco recibió calificaciones en las categorías “mala” y “deficiente”, lo que nos indica que la información siempre tiene elementos básicos que se necesitan complementar.

**Gráfico No 5**

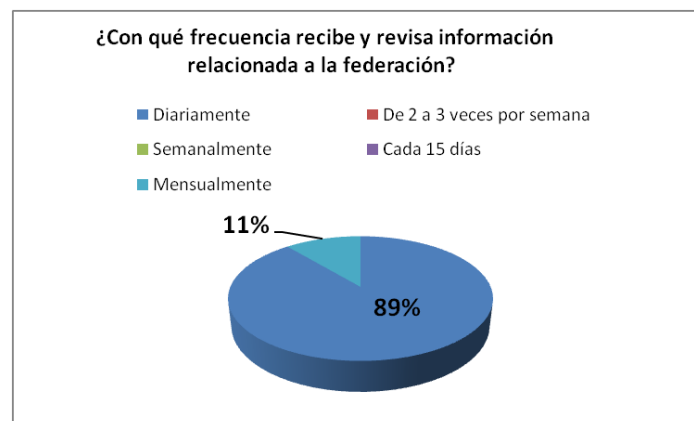


Además, el hecho de que la mayoría de los mensajes tengan un carácter informal y se los transmita de persona a persona, baja la fidelidad del mismo por la omisión y añadidura de detalles que tergiversan los mensajes. Por ejemplo, vemos que las estadísticas señalan que el 11% del personal no conoce los proyectos o tiene información imprecisa sobre las actividades de la Federación. Se conoce lo básico de los proyectos pero se pueden dar otros atributos inexistentes a la información. Este hecho es un problema debido a que se puede distorsionar las actividades que realiza la Federación al interior y exterior de la misma, causando así confusión sobre la forma de proceder de FENEDIF y el enfoque de sus proyectos.

### c) Frecuencia del mensaje

La frecuencia del mensaje se refiere al número de veces que los colaboradores reciben información sobre la federación. La frase también remite a la inmediatez de los mismos.

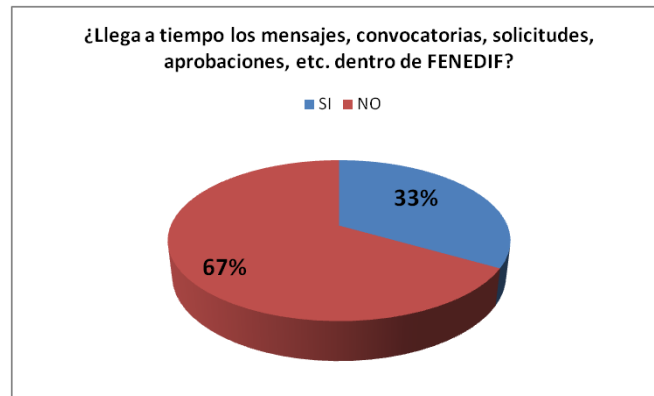
**Gráfico No 6**



El 89% de los colaboradores reciben información diariamente. Pero un 11% recibe la información en períodos de tiempo más largos. Es de vital importancia que los colaboradores reciban constantemente la información ya que la falta de actualización de la información limita su participación y aporte en los diferentes proyectos y actividades de la

Federación. Si los colaboradores no están informados, no están en condiciones de tener un desempeño óptimo, ni tampoco de informar a los usuarios de la FENEDIF.

**Gráfico No 7**



A pesar de estar en el mismo espacio físico, los funcionarios de FENEDIF que están en el lugar de vicepresidencia reciben la información a tiempo, a diferencia de otros colaboradores que laboran en otros departamentos donde la información no es puntual. Estos resultados indican una clara generación de información en forma vertical, donde los colaboradores más cercanos a las autoridades de FENEDIF reciben los mensajes sin retraso, y se demuestra la necesidad de implementar métodos que transmitan la información al mismo tiempo entre todas las instancias.

#### **d) Espacios de comunicación**

Los espacios comunicacionales se refieren a los sitios de encuentro y de intercambio de ideas, mensajes, información, etc. de carácter formal e informal. FENEDIF y sus asociados, como SIL, trabajan dentro del mismo edificio, en un total de tres oficinas. Dos de ellas se ubican en un mismo piso frente a frente, mientras que la oficina de SIL se encuentra en otro piso. Esta separación de espacios físicos causa problemas, ya que la transmisión de mensajes no se realiza de manera clara y directa.

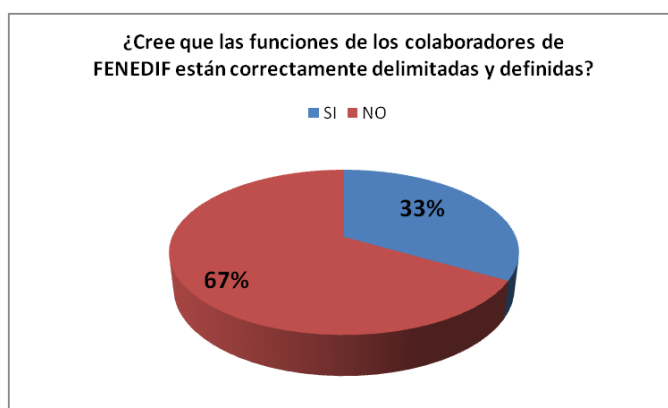


*“He comentado a las cabezas que deberíamos trabajar en un solo piso, porque eso a la larga influye y queda algo suelto. A veces hay cuestiones que FENEDIF está organizando y uno ni se entera.”<sup>55</sup>*

Las oficinas se encuentran en espacios reducidos, lo que impide que exista privacidad e independencia de los colaboradores. Además, la influencia de ruidos ambientales como los teléfonos, conversaciones ajenas, música, sonidos de impresoras y teléfonos celulares provocan distracción y distorsionan la información. FENEDIF, al ser una fundación sin fines de lucro, no cuenta con los recursos necesarios para mejorar la infraestructura, ya que la mayor parte de su presupuesto está enfocado al bienestar social.

#### **e) Delegación de funciones**

**Gráfico No 8**



En FENEDIF existen documentos que establecen específicamente la distribución de funciones para cada cargo. *“Las funciones están correctamente establecidas, tenemos manuales de procedimientos, manual de funciones de cada empleado, hay las funciones específicas que hace el promotor laboral, un orientador, un auxiliar contable, etc. y esto*

---

<sup>55</sup> Entrevista realizada a Magno Novillo, Coordinador del servicio de integración laboral. Quito, 18 de agosto, 2011.

*está establecido en un manual de funciones. Te Involucas en todo, en los diferentes proyectos.”*<sup>56</sup>

Sin embargo, a pesar de que los colaboradores están conscientes de estos documentos, en la práctica no se aplica, ya que el 67% de los encuestados afirman que no hay una correcta delimitación y definición de funciones. Esto se produce por el trabajo conjunto que se realiza en cada campaña y proyecto de la Federación. También se produce debido a las relaciones interpersonales, donde muchas veces existe falta de comunicación sobre las actividades que cada uno desempeña, lo que en algunos casos se desconocen y se confunden las funciones que cada colaborador está cumpliendo.

#### **f) Área de Comunicación**

Dentro del área de comunicación existe una sola persona, la cual se enfoca en el ámbito externo de la empresa, descuidando las situaciones netamente internas. Y al estar una sola persona encargada de la comunicación, es muy difícil que abarque las dos áreas, ya sea por tiempo, recursos y la extensión que las áreas representan. Esto explica el por qué de la inexistencia de políticas comunicacionales en FENEDIF. Además, al ser esta el área de generación de mensajes e información debe contar con mayor apoyo.

#### **g) Conocimiento sobre la misión, visión y valores de la Federación**

La identidad corporativa incluye compartir objetivos comunes y crear el espíritu de la corporación por lo que es de suma importancia que todos los miembros de la Federación conozcan su misión, visión y objetivos.

---

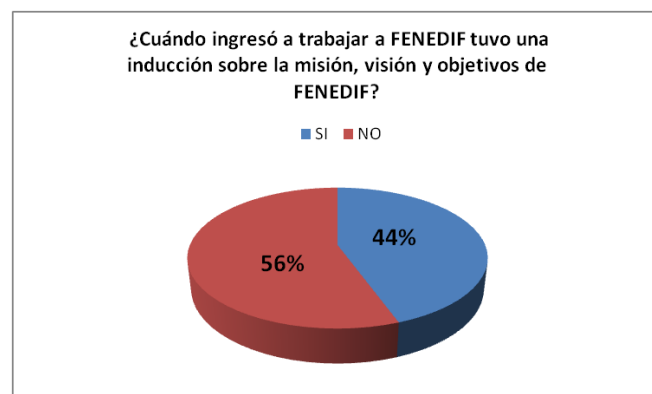
<sup>56</sup> Entrevista realizada a María Ana Cedeño, Sub coordinadora, Quito, 18 de septiembre, 2011.

**Gráfico No 9**



En FENEDIF todos los colaboradores en la actualidad conocen cual es la Identidad Corporativa. Esto se debe a que constantemente deben promulgar estos mensajes en proyectos, presentaciones, inscripciones, etc. Además, en la página oficial de la Federación consta la misión, visión y valores de FENEDIF, por lo que su consulta puede ser inmediata en caso de ser necesario.

**Gráfico No 10**



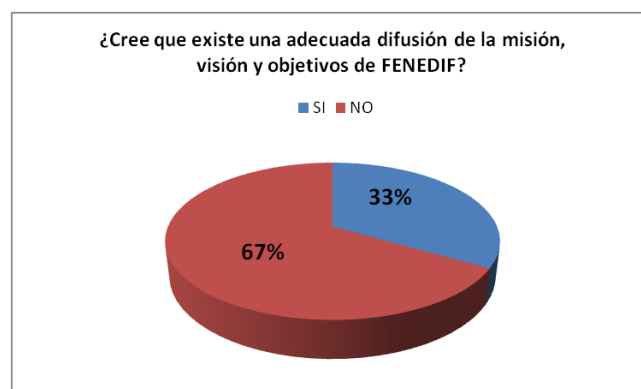
Sin embargo, a pesar de la importancia de plantear claramente estos mensajes desde un principio a los colaboradores, más de la mitad de ellos afirma no haber recibido ningún tipo de inducción sobre la identidad corporativa de FENEDIF, lo que significa que gran parte de los colaboradores asimilaron la misión, visión y objetivos por cuenta propia. Esto

puede llegar a ser un gran problema ya que los miembros de la Federación pueden llegar a distorsionar los mensajes comunicativos y difundirlos de manera errónea a los integrantes y usuarios de los servicios y proyectos de la institución.

#### **h) Percepción de la identidad corporativa**

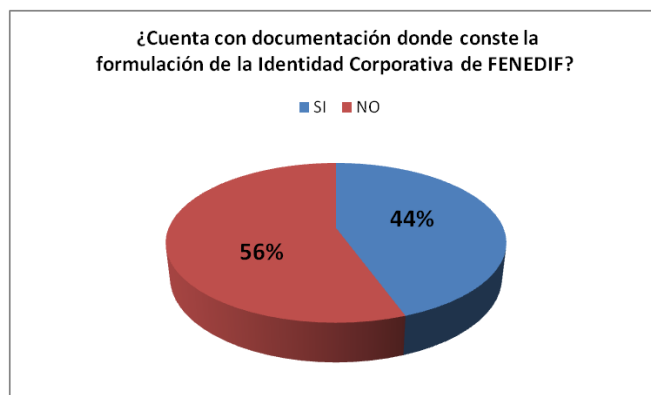
Se entiende por identidad o cultura corporativa al conjunto de pensamientos, filosofías, costumbres, creencias, principios y valores de una institución. Es preocupante que el 67% de los colaboradores consideren que sus políticas no están correctamente difundidas, ya que el uno de los principales aportes es promover la misión, visión y objetivos de la Federación hacia las personas con discapacidad. La Identidad Corporativa de una institución es de suma importancia para buen funcionamiento.

**Gráfico No 11**



En la actualidad el único medio por el que se difunde la misión, visión y valores dentro de la Institución es a través de la página oficial, pero no existe ningún mecanismo interno para ser difundida, la única manera es que los propios colaboradores decidan consultarla.

**Gráfico No 12**



Además, más de la mitad afirma no tener ningún documento donde consten estos mensajes, y el 44% que afirma tenerlo, pero relaciona la documentación con la información de la página oficial. Es importante para cualquier institución contar con documentación escrita de la Identidad Corporativa e igualmente importante es que todos los miembros tengan dichos documentos, o se puede correr el riesgo de transmitir incorrectamente la misión, visión y objetivos de FENEDIF.

### **3.6 Conclusiones del Diagnóstico**

- Los medios de comunicación más utilizados dentro de FENEDIF son el correo electrónico y el cara a cara. Elementos utilizados con mayor frecuencia gracias a su rapidez y facilidad en la creación del mensaje e información, tanto para sus respectivos envíos como para sus recepciones entre los distintos miembros de la Federación. Pero el medio que no se está usando en ningún momento es la cartelera por su mala ubicación y poca percepción dentro de las instalaciones de la organización, además de su estructuración y forma ya carente de nuevas ideas y de poca originalidad. Por lo cual se necesita que la cartelera tenga otro enfoque, mejor diseño y más que nada que sean llamativas y con información coherente y organizada, porque si no, será considerada como un producto comunicativo obsoleto y tendrá el riesgo de desaparecer dentro la federación.

- La calidad de información dentro de la organización está considerada dentro del parámetro “bueno y regular”, es decir la calidad de la información no está cumpliendo con los estándares de precisión, comprensión, viabilidad, transmisión etc. Esto sucede porque la mayoría de la información es carácter impersonal y se lo hace sin mucha formalidad. Lo que produce una distorsión y fallas en el mensaje. Para solucionar este problema y para que la calidad de la información se transforme en “excelente” se debe mejorar la coordinación de la misma dentro de cada área de la federación y más que nada, precisar el contenido de la misma para que no existan confusiones dentro de los colaboradores de la organización y, sobre todo, para que estén bien informados acerca de los diversos proyectos y campañas de la FENEDIF.
- La frecuencia del mensaje dentro de FENEDIF se la realiza en su mayoría diariamente, pero existe un 11% de la misma que se la transmite semanalmente, cada 15 días y mensualmente. Este es un serio inconveniente ya que al transmitir la información en lapsos tan largos de tiempo los integrantes de la organización no pueden estar enterados de los diversos programas o situaciones internas y externas de su Federación; además de generar poca intervención y poca preocupación de los miembros en su propia empresa. Y es por lo que, el 67% de los empleados cree que la información llega a destiempo. Para solucionar este problema se debe tener una constancia y una mejor planeación en los tiempos de envío de información y, más que nada, acortar los tiempos de transmisión de información, es decir, no superando los 2 o 3 días.
- Los espacios de comunicación están mal ubicados dentro de la organización. En primera instancia, los trabajadores de la oficina más grande no cuentan con cubículos independientes que les permitan tener privacidad en su labor, además de que este es un impedimento para lograr el óptimo desempeño en la Federación, ya que al ser un espacio abierto la información y comunicación se distorsiona por los diversos ruidos ambientales. Por otra parte esta la oficina de SIL que se halla ubicada en otro piso provoca que la comunicación sea retardada, confusa o en el peor de los casos que no llegue. Es por estos motivos que cada colaborador debe

tener su propio y único espacio de trabajo, además que la oficina de SIL debe estar en el mismo piso que el de FENEDIF o viceversa, para que la comunicación sea horizontal, además de precisa y puntual.

- El 67% de los colaboradores de la organización creen que no están correctamente definidas la delegación de funciones a pesar de que FENEDIF cuenta con un manual de procedimientos, de funciones y un organigrama específico de cada uno de los cargos. Ellos piensan que al ser una organización de carácter social deben colaborar sin respetar sus funciones, lo cual genera que todos realicen todo de manera desorganizada e incompleta. Para solucionar este desconocimiento de delegación de funciones se debe brindar una capacitación acerca de los diversos cargos y funciones que existen dentro de la organización, para que sus integrantes sepan de manera exacta en que pueden colaborar y en que no. De este modo se podrá llevar a cabo los proyectos y campañas de la Federación organizadamente y cumpliendo con sus actividades y funciones ya definidas.
- El área de comunicación está siendo manejada por una persona, la misma que se enfoca solo en la parte externa de la comunicación. Al ser un departamento de una gran extensión y complejidad se debe integrar a una o dos personas más para que ayuden a la encargada actual, así se podrá cubrir mayores espacios en menor tiempo y con mayor eficacia. Por otro lado, se podrá controlar y eliminar los problemas comunicativos actuales y, más que nada, detectar con mayor eficiencia a los futuros. De este modo este departamento tendrá un mejor funcionamiento y su estructuración estará mejor definida, brindando así un mejor servicio y colaboración tanto interna como externamente.
- Es muy importante que cada vez que un nuevo integrante comience trabajar en FENEDIF, reciba una inducción clara y precisa sobre la Identidad Corporativa de la institución, es decir, desde el primer día debe tener muy claro cuál es la misión, visión y objetivos. Además, estos mensajes deben estar debidamente institucionalizados y constar en documentos oficiales para poder ser entregados a los nuevos integrantes.

- Es importante que exista una constante difusión de la Identidad Corporativa de FENEDIF a los colaboradores actuales, de esta manera se podrá fortalecer las políticas de la Federación y no se correrá el riesgo que cada miembro asimile estos mensajes a su manera. Además, tener claro por lo que se está trabajando, permitirá difundir un mejor mensaje a las personas con discapacidad.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda el diseño de un plan estratégico de comunicación interna para el fortalecimiento de la identidad corporativa de FENEDIF, de tal manera que se mejore la comunicación interna y el flujo de mensajes dentro de la Federación en beneficio de las personas con discapacidad.



## **CAPÍTULO 4**

### **4. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FORTALECER LA IDENTIDAD CORPORATIVA EN FENEDIF.**

#### **4.1 Introducción**

FENEDIF es una institución que posee algunas debilidades internas una de las más evidentes es la deficiencia que posee en cuanto a la comunicación interna y a la difusión de su identidad corporativa dentro de la Federación. Para los trabajadores las funciones no se encuentran correctamente definidas y la fluidez y eficacia de los mensajes no son los óptimos.

La débil comunicación entre compañeros provoca tensión dentro del clima laboral, lo que afecta directamente el desempeño de los trabajadores en diferentes aspectos, como la integración y la confianza en cuanto a la información que se difunde dentro de la Federación. Además, la distorsión al momento de entender y transmitir la filosofía corporativa envía mensajes confusos y erróneos tanto a los colaboradores como a los beneficiarios de los proyectos de FENEDIF, que son personas con discapacidad.

Después de haber realizado el diagnóstico de comunicación interna en FENEDIF, es importante proponer una serie de estrategias comunicativas que ayudarán al fortalecimiento de la Identidad Corporativa de la Federación. Entre las principales estrategias está la de elaborar un Manual Corporativo y de Bienvenida para que los trabajadores de FENEDIF puedan acceder a esta información el momento que sea necesario.

La finalidad de las estrategias que se van a proponer, es la de establecer políticas comunicacionales para que los colaboradores y funcionarios posean una guía del manejo de la información al interior de la empresa, principalmente de la filosofía corporativa, y puedan transmitirla de manera correcta y clara a los beneficiarios de FENEDIF.

A continuación se presenta este proyecto con estrategias de corto y largo plazo con la finalidad de fortalecer la identidad corporativa de FENEDIF, de tal manera que los colaboradores y funcionarios obtendrán información precisa, en el momento correcto reduciendo la incertidumbre al recibir mensajes. Los directivos sentirán el beneficio del proyecto ya que los empleados mejorarán su desempeño laboral y se promoverá el desarrollo de la Federación. Los trabajadores estarán mejor informados en cuanto a las actividades de su institución y proporcionarán una mejor atención a las personas con discapacidad que acuden a FENEDIF.

## **4.2 Análisis interno de la Federación**

Con la finalidad de elaborar las mejores estrategias comunicacionales para el fortalecimiento de la identidad corporativa de FENEDIF, se ha realizado un análisis FODA con la información obtenida de los resultados del diagnóstico realizado en el tercer capítulo de esta disertación. A partir de este análisis se determinaron cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenta La Federación de Ecuatorianos con Discapacidad Física.

### **4.2.1 Análisis F.O.D.A**

#### **A. Fortalezas**

1. Interés de los trabajadores y directivos de FENEDIF en conocer y dar a conocer los proyectos y filosofía de la Federación.
2. Inmediata retroalimentación entre los empleados gracias a la comunicación personal.
3. Empleados y directivos especializados en trato a las personas con discapacidad.
4. Reconocimiento a la trayectoria y beneficios que brinda la Federación por parte de la comunidad de personas con discapacidad.
5. Agilidad en la inclusión a las personas con discapacidad a los proyectos que ofrece FENEDIF.

6. Facilidad de reunir a todos los colaboradores de manera inmediata en un solo lugar, ya que todos los departamentos de la Federación se encuentran en un solo piso.
7. Trasmisión continúa de información a los colaboradores sobre los proyectos de la Federación.
8. La Federación cuenta con las herramientas comunicativas necesarias para la trasmisión de mensajes dentro de la Federación.

## **B. Oportunidades**

1. Gran interés actual a nivel social, médico y político en temas de discapacidad a nivel integral.
2. Cuenta con apoyo de varios sectores debido a que se trata de una institución de carácter social. Entre las entidades que apoyan a FENEDIF se encuentra CONADIS, La Vicepresidencia de la República, diferentes fundaciones y federaciones de personas con discapacidad, empresas privadas, etc.
3. Se ha fortalecido la inclusión educativa para personas con discapacidad y se ha comenzado a generar carreras universitarias a favor de este sector de atención prioritaria.
4. Existe una ley orgánica a favor de las personas con discapacidad.
5. La inclusión laboral se ha fortalecido, por ley toda empresa pública y privada debe contratar un 4% de personas con discapacidad trabajando en las instituciones.
6. Las personas con discapacidad son consideradas como una grupo de atención prioritario.

## **C. Debilidades**

1. Desconocimiento de las ventajas de una Identidad Corporativa sólida por parte de los miembros de la Federación.
2. Débil Identidad Corporativa causada por el desconocimiento de la Filosofía Organizacional por parte de los miembros de FENEDIF.

3. Falta de una correcta definición de la funciones laborales de cada empleado dentro de la institución.
4. No existe una correcta inducción a los nuevos integrantes sobre la filosofía y los proyectos de FENEDIF.
5. Existen problemas en cuanto a la calidad y fluidez de los mensajes que se transmiten dentro de la Federación.
6. Políticas y procedimientos organizacionales indefinidos.
7. Inexistencia de documentos donde consten las declaraciones de la Filosofía Organizacional de la institución.
8. Procesos comunicativos no sistematizados.
9. Mal uso de ciertas herramientas comunicativas para la transmisión de mensajes dentro de la Federación.
10. Falta la creación de un departamento de comunicación interna y externa.

#### **D. Amenazas**

1. Entidades para las personas con discapacidad con mejor manejo de su Identidad Corporativa.

### **4.3 Árbol de problemas y árbol de objetivos**

El gráfico que se presenta a continuación, denominado árbol de problemas resume las debilidades y problemas encontrados en la Federación de Ecuatorianos con Discapacidad Física (FENEDIF).

El principal problema encontrado es la deficiente comunicación interna y la falta de difusión de la identidad corporativa entre los trabajadores y directivos de la Federación en Quito.

Algunas de las causas que explican este problema son: el mal uso de los medios de comunicación interna, no existe una estrategia comunicativa elaborada y la falta de un manual corporativo y de bienvenida donde se determinen todas las políticas y estatutos de la institución.

#### **4.3.1 Árbol de problemas**

## **4.4 Objetivos de la planificación**

Una vez que se detectaron todos los problemas de comunicación dentro de FENEDIF, se tiene una imagen más clara de los problemas y las fortalezas de la Federación, por lo que se podrá elaborar un plan de comunicación acorde a las necesidades que tiene la institución.

El principal objetivo del proyecto es fortalecer la identidad corporativa de FENEDIF a través de la comunicación interna para lo cual se desarrollarán una serie de estrategias y actividades.

La Federación posee algunos medios de comunicación interna que no son utilizados de manera correcta como las carteleras o el intranet. Además, no existe un manual corporativo y de bienvenida que es de suma importancia para que los colaboradores actuales y los futuros empleados conozcan y puedan consultar constantemente la filosofía de la Federación.

Es muy importante capacitar a los trabajadores y directivos de FENEDIF para que conozcan a cabalidad la misión, visión y objetivos de la institución para que esta filosofía pueda ser transmitida de manera correcta a las personas con discapacidad que acuden a la Federación en busca de sus beneficios.

En FENEDIF es vital mejorar la comunicación formal e informal entre los empleados, ya que la falta de calidad y fluidez en la información transmitida da lugar al nacimiento de rumores, que si no se los aclara a tiempo causan malos entendidos, lo que afecta a las relaciones laborales e interpersonales y promueve una comunicación interna deficiente.

Debido a la falta de lineamientos, estrategias y políticas comunicacionales, la delegación de funciones está mal organizada dentro de la Federación, lo que causa confusiones al momento de realizar los diferentes trabajos y malestar entre los colaboradores ya que no se sabe con certeza la responsabilidad en cuanto a la realización de las actividades.

Debido a todos estos problemas, es importante implementar este proyecto para mejorar en este aspecto e incrementar el desarrollo de la institución. En resumen los objetivos de este plan de comunicación son:

## **Objetivo General**

- Fortalecer la Identidad Corporativa de FENEDIF mediante el uso de la comunicación interna.

## **Objetivos Específicos**

- Dar a conocer la situación actual de FENEDIF con respecto a su Identidad Corporativa.
- Desarrollar canales y herramientas adecuadas para la difusión de la Identidad Corporativa.
- Dar a conocer la importancia y beneficios de la Identidad Corporativa en el crecimiento de una organización.

#### **4.4.1 Árbol de objetivos**



## **4.5 Justificación del plan estratégico**

Un proyecto de comunicación interna para el fortalecimiento de la identidad corporativa de FENEDIF es beneficioso para la institución en varios sentidos:

Con un correcto plan de comunicación se optimizaría la transmisión de mensajes tanto interna como externamente. Los empleados de la institución estarían bien informados sobre los diferentes proyectos de la Federación, lo que permitiría atender de mejor manera a las personas con discapacidad que acuden a ésta.

También se podrá delimitar de una manera correcta y clara las diferentes funciones que deben cumplir cada funcionario dentro de la Federación. Esto es de vital importancia ya que se evitaría la confusión al momento de realizar diferentes actividades, dando a cada uno de los empleados la responsabilidad por cada una de sus acciones dentro de la Federación.

Con un plan estratégico de comunicación bien elaborado, se podría incrementar el interés y la motivación en cuanto al conocimiento de la filosofía corporativa de FENEDIF. Esto mejoraría el desarrollo de cada una de las actividades dentro de la Federación, ya que los empleados y directivos tendrían claro cuáles son las metas y objetivos que se quieren alcanzar, enfocando sus actividades y trabajo en conseguir dichos fines.

Este proyecto es apoyado por todos los miembros de FENEDIF ya que constantemente buscan mejorar su desarrollo laboral. Además, permitiría cubrir la escasa o nula planificación estratégica comunicacional de la institución.

Si no se implementa este proyecto a corto plazo dentro de FENEDIF, se incrementaría la crisis comunicacional, lo que generaría que poco a poco los mensajes y la información se tergiverse cada vez más, impidiendo transmitir los verdaderos objetivos de la Federación hacia las personas con discapacidad que buscan los beneficios y proyectos de ésta.

Además, esta falta de comunicación interna podría generar que el clima laboral dentro de la Federación se debilite, las relaciones interpersonales generen conflictos y no se lleven a cabo correctamente las funciones de cada uno de los trabajadores y directivos.

Por todas las razones presentadas anteriormente es importante mejorar la comunicación interna y fortalecer la identidad corporativa dentro de la Federación. Con este proyecto

incrementamos no sólo el desarrollo de la institución, sino también el crecimiento laboral y personal de los colaboradores. Solucionamos varios problemas con un proyecto de comunicación interna y alcanzamos beneficios para todos los integrantes de la Federación.

## **4.6 Plan de comunicación interno**

Para mejorar la comunicación interna y fortalecer la identidad corporativa de FENEDIF se debe desarrollar una serie de actividades que apoyen para alcanzar este objetivo:

### **a) Manual Corporativo y de Bienvenida**

A través de la creación de Manuales Corporativos y de Bienvenida para FENEDIF se pretende fortalecer la Identidad Corporativa de la institución desde sus bases. Cuando todo el personal conozca bien sus funciones y su Filosofía Organizacional, la institución tendrá una Identidad más sólida, lo que con el tiempo posicionará a la Federación en el campo de la discapacidad.

El Manual Corporativo y de Bienvenida deberá entregarse tanto a los antiguos como a los nuevos empleados para que sea leído y revisado. Los colaboradores deberán tener acceso al manual como material de consulta las veces que sea necesario.

Este Manual Corporativo de de Bienvenida contendrá la filosofía organizacional de FENEDIF; las políticas y procedimientos de la institución; el organigrama; la función de cada área de la Federación; el reglamento de la empresa y los proyectos y servicios que ofrece.

El Manual servirá como herramienta a través de los cuáles se ordenará y sistematizará los distintos procesos que se llevan a cabo dentro de la Federación, al igual de las normas que rigen el comportamiento de la misma. En el Manual Corporativo y de Bienvenida contendrá toda la información importante de la institución y ayudará en gran forma a que la institución se maneje con seriedad y estabilidad sin apartarse de su identidad.

Además, este manual será de gran utilidad para los nuevos empleados ya que en el consta toda la información que el recién ingresado debe conocer sobre la institución. La lectura del Manual constituye una parte importante en la inducción del nuevo colaborador.

El correcto uso de este tipo de Manual traerá varios beneficios para los colaboradores y la institución, entre ellos:

- Documento de la información más importante de la Federación.
- Ordena y sistematiza en cuanto a políticas, normas y procedimientos.
- Sirve como herramienta de inducción
- Brinda mayor seriedad y formalidad a la información transmitida.
- Ayuda a fortalecer la Identidad Corporativa
- Brinda una imagen más sólida de la institución
- Evita la confusión al momento de delimitar funciones laborales y actividades
- Documenta los deberes y derechos de los trabajadores

#### **b) Inducción sobre la identidad corporativa de FENEDIF**

Uno de los principales problemas en cuanto a la difusión de la identidad corporativa de FENEDIF es la falta de inducción a los nuevos trabajadores. Para evitar esto se implementará una capacitación a los nuevos empleados. Esta inducción se centrará en dar a conocer la filosofía corporativa, los proyectos de la Federación, los objetivos que se quieren lograr y la delegación de funciones.

La inducción iniciará con un recorrido de las instalaciones y presentación de los empleados al nuevo integrante. Posteriormente, los directivos presentarán al nuevo integrante los objetivos que se quieren alcanzar, delegación de las funciones y las responsabilidades del nuevo trabajador. Finalmente, el comunicador le explicará la identidad corporativa de la institución y los proyectos y servicios que ofrece.

De esta manera el nuevo integrante conocerá a fondo a la institución y no se producirá malas interpretaciones de lo que se busca alcanzar o del mensaje que se desea transmitir a las personas con discapacidad.

### **c) Capacitación a los colaboradores antiguos**

Es fundamental mantener constantemente informados a los trabajadores sobre las actividades de FENEDIF, esto permitirá que sepan cuáles son los objetivos que se deben alcanzar y cuál es la imagen que se desea transmitir de la Federación hacia las personas con discapacidad.

Es por esto que se realizarán talleres de capacitación e información sobre la identidad corporativa, la comunicación interna y los servicios y proyectos de FENEDIF. Estos talleres estarán dirigidos a los trabajadores y directivos. Será dictado por el comunicador de la institución, que previamente se asesorará con cada departamento sobre las actividades que ha realizado.

Este taller se realizará cada año con la finalidad de reforzar la identidad corporativa y la comunicación interna. Además, permitirá que los colaboradores expresen sus opiniones y sugerencias sobre la transmisión de mensajes e información dentro y fuera de la Federación.

### **d) Herramientas Comunicacionales**

FENEDIF cuenta con las herramientas comunicativas necesarias para tener una comunicación interna efectiva y fortalecer la identidad corporativa, lo único que se necesita es utilizarlas de manera eficaz y eficiente.

La Federación cuenta con intranet, sin embargo, no se le está dando el uso adecuado, por lo que se capacitará a los colaboradores en el uso de esta herramienta. El intranet será utilizado para enviar información importante, que necesite de respaldo y pueda ser documentado. Por ejemplo memos, información sobre proyectos, resultados, convocatorias, autorizaciones, resoluciones, etc. Cada empleado contará con un mail corporativo para enviar la información tanto dentro como fuera de la institución. No se utilizará el intranet para enviar información que no pertenezca a la Federación o personal.

Debido a que todas las oficinas de FENEDIF se encuentran en una sola área, la comunicación cara a cara es la más utilizada, hasta para transmitir información importante, por lo que no se cuenta con un respaldo y permite que se generen rumores. Para evitar esto,

cada vez que se necesite transmitir algún tipo de mensaje o información sobre la Federación, se lo hará por escrito o electrónico, de tal manera que la persona que recibe la información pueda firmar el documento como recibido o contestar los correos electrónicos. La comunicación cara a cara se limitará para conversaciones más informales.

Otra herramienta comunicativa a la que no se le está dando un buen uso es la cartelera. Existe una cartelera en cada una de las oficinas de la Federación que contienen información poco relevante a la Federación. Para mejorar el uso de esta herramienta se colocará sólo información referente a FENEDIF. El tipo de información que se publicará será amena y de interés como: la filosofía corporativa, eventos sociales de la Federación, fechas de cumpleaños de los colaboradores, publicaciones de los proyectos, fotografías de reuniones y paseos, es decir, todo aquella información que genere un clima laboral agradable.

Implementar un buzón de sugerencias permitirá mejorar la comunicación ascendente en la Federación, ya que los directivos podrán conocer las inquietudes y opiniones sobre las actividades de la institución, lo que hará que cuenten con mayor información al momento de tomar sus decisiones. Este buzón se abrirá cada quince días y se tomará en cuenta las sugerencias depositadas en él.

Por último, el comunicador de la institución estará encargado de elaborar un boletín mensual para transmitirlo internamente mediante el intranet. Este boletín contendrá las actividades semanales realizadas y los objetivos alcanzados. Esto permitirá que los trabajadores de la Federación conozcan más a fondo las actividades de la misma, sin importar en que área trabaje.

#### **e) Funciones laborales**

La correcta definición de las funciones laborales es fundamental al momento de establecer estrategias comunicacionales dentro de la Federación. Uno de los principales motivos de esta confusión o mala limitación de funciones es la idea errónea de que debido a que FENEDIF es una organización social sin fines de lucro todos pueden involucrarse en todas las áreas para “colaborar” más.

Para evitar este problema, se elaborará un Manual de Funciones donde se explique las obligaciones, actividades y objetivos de cada uno de los puestos de trabajo que existen en la Federación.

También se elaborará un organigrama de la institución donde se encuentren graficadas las relaciones de autoridad – subordinación de la institución. Este organigrama lo elaborará el presidente, el encargado de talento humano y el comunicador, que también se encargará de distribuirlo a los demás colaboradores. El organigrama se entregará impreso a cada uno de los empleados y de manera digital. Además se colocará uno en la cartelera principal de la Federación.

#### **f) Difusión de la Identidad Corporativa a través de canales comunicacionales**

Es importante que todos los empleados y directivos tengan a la mano la filosofía de la Federación para que pueda ser consultada en los momentos que sean necesarios. Además esto permitirá reforzar constantemente el mensaje que se desea transmitir sobre la Identidad Corporativa de FENEDIF.

Para lograr esto se elaborará afiches de formato A3 que contengan la misión, la visión y los valores de la Federación. Estos afiches, a manera de cuadros, serán colocados en cada una de las oficinas de la institución, en total serán tres afiches por oficina.

Adicionalmente a esto entregará a cada empleado y directivo un Manual de Bienvenida que contendrá la información sobre la filosofía de la Federación.

Otra estrategia para fortalecer la identidad corporativa de la Federación a través del uso de canales de comunicación es la de implementar libretas de apuntes que contengan en sus primeras hojas la misión, visión y valores de la Federación. El material y la impresión serán proporcionados por CONADIS (Consejo Nacional de Discapacidades) que apoya completamente la implementación de un plan estratégico de comunicación interna.

#### **4.6.1 Grupo Objetivo**

El grupo objetivo a al que está dirigido este proyecto es los empleados y directivos de la Federación en las oficinas en Quito. Los empleados serán los principales beneficiados con la implementación de estrategias que se proponen en este proyecto, lo que permitirá una mejor difusión de los proyectos y servicios de FENEDIF para las personas con discapacidad.

#### **4.6.2 Factibilidad**

Todas las actividades que se plantean en este proyecto se pueden desarrollar en la institución. Además cuentan con el apoyo y total interés de los colaboradores para realizarlas. La comunicadora de la Federación se encargará de realizar la mayoría de las actividades.

#### **4.7 Cuadro de objetivos, estrategias, tácticas y resultados**



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

- FENEDIF (Federación de Ecuatorianos con discapacidad Física) es una organización social, cuya finalidad es la de proporcionar servicios y proyectos a las personas con discapacidad, además cuenta con un sistema de inclusión laboral.
- La Federación cuenta con el apoyo tanto logístico como financiera de CONADIS para que lleve a cabo tanto sus proyecto externos como internos.
- FENEDIF es una institución que cuenta con miembros especializados en cada uno de los diferentes ámbitos de la discapacidad, además todos ellos cuentan con vocación para servir y ayudar a las personas con discapacidad.
- Los integrantes de FENEDIF están completamente dispuestos y entusiasmados en implementar un plan de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de la Federación, por lo que se cuenta con su completo apoyo a todas las actividades.
- La Federación busca mejorar la atención que brinda a su público interno, por este motivo busca utilizar las herramientas más efectivas para llegar e informar a sus miembros y colaboradores los servicios, proyectos y mensajes que ofrecen.
- La Federación trabaja conjuntamente con fundaciones, organizaciones e instituciones que brindan ayuda a las personas con discapacidad. La mayoría de estas organizaciones cuentan con una identidad corporativa fuerte, por lo que es necesario que FENEDIF refuerce la suya.

- La institución cuenta con las condiciones administrativas y de infraestructura para desarrollar exitosamente el plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa.
- FENEDIF es un referente, en cuanto a la atención de las personas con discapacidad, en el Ecuador.
- A pesar de que todos los colaboradores de FENEDIF dicen conocer la misión, visión y objetivos de la Federación, casi la mayoría ha asimilado a su propia manera, sin ningún tipo de inducción, por lo que puede generar errores al momento de transmitir los mensajes, proyectos y servicios al público externo.
- Previo a este proyecto, no existía ningún tipo de estrategia comunicacional interna para fortalecer la identidad corporativa de la Federación usando la comunicación interna.

## **Recomendaciones**

- Es fundamental la inmediata implementación del presente plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de la Federación, de esta manera se podrá transmitir de manera correcta cuales son las metas de la Federación en beneficio de las personas con discapacidad.
- Elaboración inmediata del organigrama de la institución, de esta manera se evitará la mala distribución de las funciones laborales dentro de la Federación y todos los problemas que esto atrae.
- Difusión entre todos los colaboradores del FENEDIF del plan estratégico próximo a emplearse dentro de la institución.

- Formalizar toda la ayuda que se obtendrá de CONADIS en cuanto a la elaboración e impresión de los Manuales Corporativos y de Bienvenida que se van a emplear en la Federación.
- Realizar una reunión con todos los colaboradores de la Federación para discutir los beneficios que traerá la implementación de plan de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa y comprometer a cada uno de los empleados y directivos para colaborar en el éxito de cada una de las estrategias.
- Afianzar las relaciones interpersonales entre todos los trabajadores de la institución mediante actividades amenas y grupales, de esta manera se mejorará el clima laboral.
- Desarrollar constantemente talleres de capacitación en las diferentes áreas de tal manera que los empleados y directivos tengan conocimiento de todas las actividades y proyectos de la Federación.
- Recursos Humanos al momento de contratar nuevo personal, no sólo debe fijarse en sus capacidades laborales, sino también que los nuevos colaboradores tengan convicción y vocación de servir y ayudar a las personas con discapacidad que acuden a la FENEDIF.
- El manejo de la imagen visual en logos, boletines, afiches, página, etc., tiene que ser apropiada y constante para mantener la personalidad de la Federación.
- El área de comunicación debe manejar planificación estratégica para poder elaborar políticas de comunicación tanto internas como externas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Brandolini, Alejandra, González Frígoli, Martín, Hopkins, Natalia, *Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, Argentina, 2009
- Del Pozo Lite, Marisa, *Cultura empresarial y Comunicación Interna*, EUNSA, Madrid, España, 1997
- Fernández Collado, Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, México DF, Editorial Trillas, 2002
- Franklin, Enrique Benjamín, Krieger, Mario José, *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*, Pearson, México, 2010
- Giannina Yépez Murgueytio, Disertación de tesis: *Manual de Comunicación Estratégica Interna para Empresas Familiares*, Quito, Ecuador, 2010
- Hofstede, G., *Cultura y Organizaciones: el software mental*, Alianza Editorial, Madrid, 1999
- Juan Benavides, Dirección de Comunicación empresarial e institucional, Barcelona, Ed. Gestión 1era edición, 2001
- Mark Rowden, *El arte de la identidad*, México, Ed. McGraw-Hill Interamericana, 2003
- Schein, E. H., *La Cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza&Janes Editores, 1988
- Stephen Robbins, *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, México, 1999
- Vicepresidencia de la República del Ecuador Gobierno del Economista Rafael Correa Delgado. Resultados del estudio y diagnóstico a personas con discapacidad del ecuador realizado por la misión solidaria “manuela espejo”. Quito, Abril 2011, Primera Edición.
- Washington Uranga, Laura Moreno y Claudia Villamayor: *Diagnóstico y Planificación de la Comunicación*, Ediciones para la comunicación, La Crujía. 1994

## **PÁGINAS WEB**

- CONADIS. Antecedentes Históricos. Internet. [www.conadis.gob.ec](http://www.conadis.gob.ec). Organización Mundial de la Salud. Informe Mundial sobre la Discapacidad. Internet. [www.who.int/es](http://www.who.int/es)
- CONADIS. Federación Nacional de Ecuatorianos con Discapacidad Física – FENEDIF. Internet. [www.conadis.gob.ec/fenedif.htm](http://www.conadis.gob.ec/fenedif.htm)
- CONADIS. Marco Jurídico de las Discapacidades. Internet. [www.conadis.gob.ec/legislacion.htm#legisla](http://www.conadis.gob.ec/legislacion.htm#legisla)
- Contreras, Hectony, “Comunicación Organizacional” Internet. <http://www.monografias.com>
- Ernesto Iturralde, La Cultura Corporativa, <http://www.culturacorporativa.com/>
- FENEDIF. Misión y Visión. Internet. [www.discapacidadesecuador.org/portal](http://www.discapacidadesecuador.org/portal)
- Lcda. Reyes León Vergara, “La Comunicación al interior de las Organizaciones: Un factor clave en su desarrollo estratégico” Internet. <http://www.rrppnet.com.ar/>
- RRPPnet portal de relaciones públicas, <http://www.rrppnet.com.ar/identidad.htm>
- Vicepresidencia de la República. Un Estudio Científico y Médico para Revolucionar las Discapacidades en el Ecuador. Internet. [www.vicepresidencia.gob.ec/programas/manuelaespejo/mision](http://www.vicepresidencia.gob.ec/programas/manuelaespejo/mision)

## **ANEXOS**

### **Encuesta FENEDIF**

La presente encuesta está diseñada con el objetivo de detectar el modo en el que se desarrolla la Comunicación Interna de la federación y la percepción que tienen los colaboradores de la Identidad Corporativa de FENEDIF.

**1. ¿Cuáles son los medios más utilizados por los cuales recibe información dentro de la federación?**

- ☐ Carteleras
- ☐ Correo electrónico
- ☐ Cara a cara
- ☐ Memos / cartas / oficios / notas
- ☐ Otros \_\_\_\_\_

**2. ¿Cuáles son los dos medios que usted utiliza con mayor frecuencia para transmitir información?**

- ☐ Carteleras
- ☐ Correo electrónico
- ☐ Cara a cara
- ☐ Memos / cartas / oficios / notas
- ☐ Otros \_\_\_\_\_

**3. Considera que la calidad de la información (cantidad, claridad, precisión) que recibe es:**

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Deficiente

**4. ¿Está informado sobre los proyectos que planea y realiza FENEDIF?**

- a) Sí\_\_
- b) No\_\_

**5. ¿Con qué frecuencia recibe y revisa información relacionada a la federación?**

- a) Diariamente
- b) De dos a tres veces por semana
- c) Semanalmente
- d) Cada 15 días
- e) Mensualmente

**6. ¿Llega a tiempo los mensajes, convocatorias, solicitudes, aprobaciones, etc. dentro de FENEDIF?**

- a) Sí\_\_
- b) No\_\_

**7. ¿Cree que las funciones de los colaboradores de FENEDIF están correctamente delimitadas y definidas?**

a) Sí\_\_

b) No\_\_

**8. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de FENEDIF?**

a) Sí\_\_

b) No\_\_

**9. ¿Cuándo ingresó a trabajar a FENEDIF tuvo una inducción sobre la misión, visión y objetivos de FENEDIF?**

a) Sí\_\_

b) No\_\_

**10. ¿Cree que existe una adecuada difusión de la misión, visión y objetivos de FENEDIF?**

a) Sí\_\_

b) No\_\_

**11. ¿Cuenta con documentación donde conste la formulación de la Identidad Corporativa de FENEDIF?**

a) Sí\_\_

b) No\_\_

Gracias por su colaboración.